

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**LA GESTIÓN DE REDES EN EL FORTALECIMIENTO DE  
EMPRENDIMIENTOS FEMENINOS: ESTUDIO DE CASO DE LA  
SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA**

**Tesis para obtener el título profesional de licenciada en Gestión, con mención en Gestión  
Empresarial, presentada por:**

**HUAMÁN BENDEZÚ, Fátima Alexandra**

**20102524**

**Asesorada por: Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza**

**Lima, 26 de febrero de 2018**

La tesis

**LA GESTIÓN DE REDES EN EL FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS  
FEMENINOS: ESTUDIO DE CASO DE LA SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA**

ha sido aprobada por:

---

Presidente / Presidenta del Jurado

---

Asesor de la tesis

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

---

Tercer Jurado

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira

A Dios que me permitió concluir con este largo camino brindándome las mejores oportunidades. A mis padres, Marcelino e Yrma, que siempre estuvieron conmigo, por apostar por mí y apoyarme en todo momento. A la Sociedad Picantera de Arequipa, por su apertura, cariño y apoyo incondicional en este proyecto. A los expertos internacionales y nacionales por brindarme su tiempo y apoyo desinteresado. A todas las personas que en algún momento me motivaron a confiar en mí.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Antecedentes y situación problemática .....	3
2. Hipótesis.....	5
3. Preguntas de investigación.....	5
3.1. Pregunta general.....	6
3.2. Preguntas específicas .....	6
4. Objetivos de la investigación .....	6
3.1. Objetivo general.....	6
3.2. Objetivos específicos .....	6
5. Justificación .....	7
6. Viabilidad.....	7
7. Limitaciones.....	8
CAPITULO 2: MARCO CONTEXTUAL .....	9
1. Contexto económico del emprendimiento en el Perú.....	9
2. Arequipa en el contexto económico peruano .....	10
3. La mujer en el ámbito empresarial peruano .....	11
3.1. El desenvolvimiento de la mujer arequipeña en la economía .....	12
CAPITULO 3: LA SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA.....	13
1. La picantería arequipeña .....	13
2. Fundación de la Sociedad Picantera de Arequipa .....	14
3. Organigrama.....	14
4. Principales características y objetivos.....	15
5. Participantes .....	16
6. Entorno.....	17
7. Perspectivas de impacto .....	18
CAPITULO 4: MARCO TEÓRICO .....	19
1. El emprendimiento .....	19
1.1.    Emprendimiento por oportunidad.....	21
1.2.    Emprendimiento por necesidad .....	22
2. El emprendimiento femenino .....	23
2.1. Factores que influyen en el entorno del emprendimiento femenino .....	25
2.2. Fortalecimiento de emprendimientos femeninos .....	26

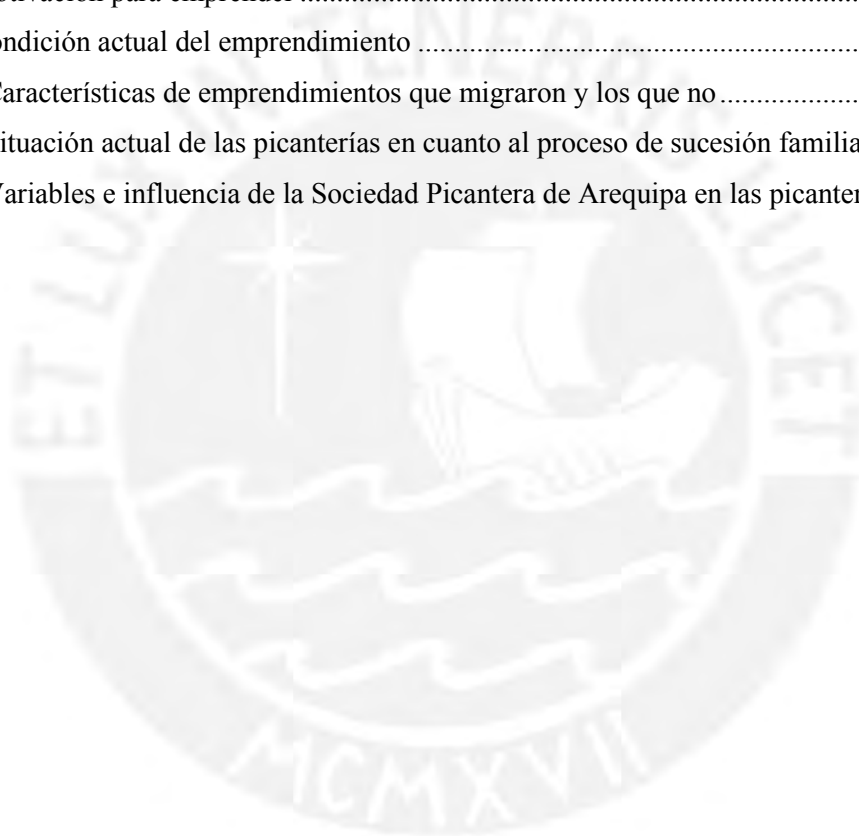
2.3. El emprendimiento femenino en el sector servicios .....	28
3. Concepto de red .....	29
3.1. Tipos de redes.....	30
3.2. Principales características.....	30
3.3. El contagio social .....	34
3.4. Las redes de colaboración .....	34
3.5. Necesidad de recursos en una organización .....	35
3.6. Recursos obtenidos a través de la redes.....	36
3.7. La gestión de redes .....	38
CAPITULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
1. Tipo de diseño metodológico .....	45
2. Herramientas de investigación .....	46
2.1. Técnicas de recolección de información secundaria.....	46
2.2. Técnicas de recolección de información primaria .....	46
3. Alcance.....	49
4. Unidades de análisis.....	50
5. Relación variables-objetivos .....	51
CAPITULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
1. Antecedentes, características y entorno .....	53
1.1. Origen de sus emprendimientos .....	53
1.2. De emprendimiento por necesidad a emprendimientos por estilo de vida .....	57
1.3. Elección del sector .....	59
1.4. Picanterías arequipeñas, empresas familiares .....	60
1.5. La importancia de la tradición en la picantería arequipeña.....	62
1.7. Factores que influyen en el fortalecimiento de sus emprendimientos .....	66
2. Influencia de la Sociedad Picantera de Arequipa en sus negocios.....	68
2.1. Intensidad.....	69
2.2. Extensividad.....	70
2.3. Integralidad .....	72
2.4. Retroalimentación .....	73
2.5. Diversidad.....	74
2.6. Reputación .....	75
CONCLUSIONES .....	77
RECOMENDACIONES FINALES.....	81
REFERENCIAS .....	84

ANEXO A: RANKING SOBRE FACILIDAD PARA HACER NEGOCIO EN LATINOAMÉRICA .....	95
ANEXO B: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	96
ANEXO C: PROCESO EMPRENDEDOR SEGÚN EL GEM .....	97
ANEXO D: EMPRESAS FORMALES POR ESTRATO EMPRESARIAL EN AREQUIPA ..	98
ANEXO E: EMPRENDIMIENTO FEMENINO POR OPORTUNIDAD VS. NECESIDAD...	99
ANEXO F: ESTATUTO DE LA SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA .....	100
ANEXO G: CONSENTIMIENTOS INFORMADOS .....	105
ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA EXPLORATORIA A EXPERTOS INTERNACIONALES EN EMPRENDIMIENTO .....	106
ANEXO I: GUÍA DE ENTREVISTA EXPLORATORIA A EXPERTOS INTERNACIONALES EN EMPRENDIMIENTO FEMENINO .....	107
ANEXO J: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS INTERNACIONALES EN REDES DE COLABORACIÓN.....	108
ANEXO K: GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS NACIONALES EN EMPRENDIMIENTO FEMENINO .....	109
ANEXO L: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS NACIONALES EN GESTIÓN DE REDES DE CONTACTOS Y EMPRENDIMIENTO .....	110
ANEXO M: GUÍA DE ENTREVISTA A PICANTEROS ASOCIADOS A LA SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA .....	111
ANEXO N: GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA.....	112
ANEXO O: GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS INTERNACIONALES EN EMPRENDIMIENTO .....	113
ANEXO P: CURRÍCULUM VÍTAE DE EXPERTOS .....	114
ANEXO Q: GUÍA DE OBSERVACIÓN .....	126
ANEXO R: PICANTEROS PARTICIPANTES.....	127
ANEXO S: UTENSILIOS EXPUESTOS EN LOCALES.....	133
ANEXO T: PEQUEÑAS REPRESENTACIONES DE ANTIGUA PICANTERÍAS .....	135
ANEXO U: INSUMOS EXPUESTOS .....	136
ANEXO V: ACTA DE ASAMBLEA SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA.....	137
ANEXO W: CONFRATERNIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA .....	141
ANEXO X: CREACIÓN DE VÍNCULOS DÉBILES.....	145
ANEXO Y: DISTINTIVOS USADOS EN LAS PICANTERÍAS .....	146



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Directivos entrevistados .....	47
Tabla 2: Expertos entrevistados en Santiago de Chile .....	48
Tabla 3: Expertos entrevistados vía Skype.....	48
Tabla 4: Expertos peruanos.....	49
Tabla 5: Picanteros participantes en la investigación.....	50
Tabla 6: Género de fundador y actual administrador .....	54
Tabla 7: Ocurrencia del proceso de sucesión .....	54
Tabla 8: Motivación para emprender .....	55
Tabla 9: Condición actual del emprendimiento .....	57
Tabla 10: Características de emprendimientos que migraron y los que no .....	58
Tabla 11: Situación actual de las picanterías en cuanto al proceso de sucesión familiar .....	61
Tabla 12: Variables e influencia de la Sociedad Picantera de Arequipa en las picanterías .....	76



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Sociedad Picantera de Arequipa.....	14
Figura 2: La red y sus componentes.....	29
Figura 3: La transmisión de información o influencia a través de la redes .....	31
Figura 4: Vínculos débiles y fuertes.....	33
Figura 5: Mapa de relación de actores .....	39
Figura 6: Matriz poder/interés entre actores de la SPA 2017.....	41
Figura 7: Mapa de dispersión de las picanterías participantes en la ciudad de Arequipa .....	51





## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación muestra una descripción del emprendimiento femenino en el Perú a través de la evaluación de la situación actual de las picanterías arequipeñas y la influencia en el fortalecimiento de estos negocios respecto al uso de la gestión de redes en la Sociedad Picantera de Arequipa.

De acuerdo a lo investigado, la mujer emprendedora peruana del sector servicios, específicamente restaurantes, no cuenta con las condiciones adecuadas que favorezcan el aprovechamiento de las oportunidades de su entorno, por lo que tampoco tiene expectativas de crecimiento y desarrollo en el ámbito empresarial. Por ello, los objetivos definidos en esta investigación buscan explicar básicamente cómo interviene la gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos de este grupo, usando como caso de estudio a las mujeres picanteras asociadas a la Sociedad Picantera de Arequipa.

La metodología de la investigación se basa principalmente en evaluar el origen y la situación actual de los negocios que conforman la red, teniendo una visión integral de su entorno a fin de considerar factores externos que puedan impactar en su desempeño. Así mismo, se evalúa el efecto en el fortalecimiento de las picanterías y sus propietarios posteriormente a que se integraron a la red llamada Sociedad Picantera de Arequipa. El enfoque de investigación es cualitativo, basado en estudio de caso, conformados por pequeñas sub-casos que lo integran, a través de herramientas cualitativas como las entrevistas en profundidad y la observación.

Respecto a los hallazgos de la investigación, se encontró que estos emprendimientos nacieron tanto por necesidad como por estilo de vida, y que a través del tiempo y debido al proceso de sucesión algunos del primer grupo migraron a ser por estilo de vida, lo que ha generado que estos negocios atraviesen por condiciones de mejora de procesos, infraestructura y otros. Por otro lado, la red formada a través de la Sociedad Picantera de Arequipa es de tipo colaborativa y diversa en cuanto a género y ocupación, y tiene como principales objetivos el fortalecer los vínculos entre sus integrantes a fin de lograr sus objetivos con un sentido de unidad.

Por último, se propone considerar que de mejorar las picanterías asociadas su gestión empresarial tendrá efectos positivos acorde con los fines últimos de la SPA. Así mismo, se propone seguir propiciando las distintas formas o contextos para contribuir a la extensividad de la red a fin de proveer de información nueva a la red y sus integrantes.

## INTRODUCCIÓN

La actividad emprendedora es reconocida como un generador del crecimiento económico de los países y del bienestar social del mundo moderno (Chaquiriand, 2014). Por ello, la mayoría de gobiernos latinoamericanos está esforzándose en potenciar las actividades empresariales que implican la creación de nuevas empresas y el autoempleo, pues se ha corroborado que estas tienen el poder de mejorar considerablemente el desarrollo social y económico (Amorós, 2011). Al mismo tiempo, durante los últimos años, es ya una tendencia que la mujer cambie los roles tradicionales por los de empresaria, disminuyendo así las brechas existentes respecto a los hombres a fin de abrirse paso a mayores posibilidades de educación, desarrollo de capacidades y su incorporación al mercado laboral (Camarena y Saavedra, 2015). La gestión de redes, por su parte, resulta relevante en el contexto empresarial debido a que es considerado como una fuente de recursos poco accesibles para muchos emprendedores; sin embargo, las mujeres, debido a que se ven expuestas a situaciones socioculturales, como discriminación, situaciones de control, entre otros, tienen más barreras para desarrollarlas, lo que genera que no puedan acceder a las oportunidades que podría brindarle su entorno (Pfeffer y Salancik, 2003; Burt, 2005, Fondo Multilateral de Inversiones (Fondo Multilateral de Inversiones, 2014).

La gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos resulta relevante para el área de la gestión, ya que se encontró que la influencia de la gestión de redes en los emprendimientos se presentan como fuentes de recursos valiosos que les incrementan la posibilidad de reconocer oportunidades en el mercado (Navarro, Ordaz, Martínez, 2012); sin embargo, debido a diferentes barreras socioculturales, estas son difíciles de aprovechar para el caso de las mujeres, obstáculo que podría verse superado gracias al uso adecuado de redes. Para cumplir con los objetivos de la investigación se usa como caso de estudio a la Sociedad Picantera de Arequipa [SPA]<sup>1</sup>.

Considerando lo expuesto, en el primer capítulo de la presente investigación, se detallan los antecedentes del problema a fin de hacer un diagnóstico del entorno tanto internacional como nacional para conocer y describir la influencia de la gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos de acuerdo a la literatura revisada. Luego de conocer los antecedentes, se procede a describir el problema y proponer la hipótesis a comprobar. Para ello,

---

<sup>1</sup> En adelante, se utilizará estas siglas para hacer referencia a la Sociedad Picantera de Arequipa.

se presentan los objetivos y sus respectivas preguntas de investigación; así como, la justificación, viabilidad y limitaciones de esta investigación.

En el segundo capítulo, se revisa el marco contextual en torno al emprendimiento en el Perú, Arequipa en el contexto económico así como a la mujer arequipeña en el ámbito laboral y en la región de Arequipa.

El tercer capítulo se enfoca en conocer al caso de estudio que es la SPA y las picanterías arequipeñas, desde su historia de fundación, los participantes de la organización, su entorno, objetivos y sus perspectivas de impacto, ello a fin de conocer todo el ámbito de investigación.

En el cuarto capítulo, se realiza una revisión teórica respecto al *emprendimiento*, su clasificación y factores que influyen en su desarrollo; así también, se explica acerca de las redes, la gestión de estas, la clasificación y sus principales características.

En el quinto capítulo, se describirá la metodología diseñada para este estudio. Se usa la propuesta metodológica de tipo cualitativa con estudio de caso, se determinan también el alcance, el enfoque de estudio y se identifican como herramientas el recojo de información las entrevistas semiestructuradas y la observación. Así mismo, se conocen a los expertos participantes y los emprendedores que forman parte del caso de estudio.

En el sexto capítulo, se realiza el análisis de resultados de la investigación, información que permite llegar a concluir, en el capítulo siete, que la red de la SPA, con características de colaborativa y diversa, sí ha influido en el fortalecimiento de los emprendimientos que formaron parte de la muestra. Así mismo, en el capítulo ocho, permitieron dar recomendaciones para la Asociación recomendaciones desde la perspectiva de la gestión a la organización y sus integrantes.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Antecedentes y situación problemática

El emprendimiento tiene gran impacto en el desarrollo económico en el Perú, pues es considerado un dinamizador económico producido por los emprendedores al iniciar una actividad económica mediante intermediación e innovación, a través de la creación de empleo y transferencia de conocimientos (Ministerio de la Producción, 2017). Si bien es cierto, existen diversas clasificaciones para los emprendimientos, la presente investigación se enfocará en la propuesta por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Esta clasificación se enfoca en las principales motivaciones para iniciar un negocio, por lo que estos emprendimientos pueden ser únicamente motivados por la oportunidad de emprender, subclasificado en dinámicos y por estilo de vida, y por la necesidad de hacerlo (Acs & Amorós, 2008).

En Latinoamérica, el Perú es el tercer país, después de México y Chile, en donde existe mayor facilidad para emprender un negocio (Herrington et al., 2015) (ver Anexo A). El GEM afirma que durante los últimos años, el Perú ha sido considerado uno de los países con los más altos índices de actividad emprendedora en edad temprana (TEA) (GEM, 2016). De acuerdo al último reporte de esta organización, el Perú ocupa el sexto lugar a nivel mundial y el cuarto en Latinoamérica en cuanto a este índice mencionado, el cual presenta un 25,1% TEA (GEM, 2017), lo que significaría que uno de cada cuatro peruanos está realizando una actividad emprendedora de negocios ("Perú ocupa cuarto lugar", 4 de junio 2017). Al respecto, el GEM identifica que los factores que favorecen al ecosistema emprendedor son el clima económico favorable, los programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento y el soporte y la percepción positiva de la sociedad hacia el emprendedor (GEM, 2016).

El fenómeno del emprendimiento femenino ha crecido considerablemente, debido a que la mujer ha desarrollado una gran capacidad de autoemplearse con el fin de obtener mayor flexibilidad e ingresos (Elizundía, 2015). Por ello, actualmente, la contribución de las mujeres al desarrollo de la economía tiene que ver con el enriquecimiento de la actividad emprendedora y el fortalecimiento de los círculos del capital humano y social. (Buendía-Martínez y Carrasco, 2013). En el caso de América Latina y el Caribe, la participación de las mujeres presenta tasas muy superiores a las de los otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde), debido a que este grupo de mujeres consideran al emprendimiento como una vía accesible hacia la independencia económica (Ministerio de la Producción, 2017). El Perú no es ajeno a esta realidad: por 100 emprendimientos masculinos, 91 son emprendimientos de mujeres, casi alcanzando al hombre en número (GEM, 2016).



Respecto a la motivación para generar emprendimientos, el GEM sostiene que en el grupo de países clasificados como economías basadas en eficiencia, como es el caso del Perú, las mujeres son casi un tercio más propensas a iniciar un negocio por necesidad respecto a los hombres ("El emprendimiento es una opción", 3 de septiembre 2016). Así mismo, en el último informe del GEM para el Perú se afirma que, en cuanto al emprendimiento por necesidad, las mujeres lo hacen más que los hombres (GEM, 2016). Sin embargo, muchas veces el hecho de que la mujer cuente con menor nivel de capacitación, la ubica en situación de desventaja al momento de dirigir y gestionar su empresa (Camarena y Saavedra, 2015).

Ahora bien, en el caso de la región Arequipa, esta también posee características que son producto de las brechas de género. Según el Sumario Regional Arequipa, su población económicamente activa (PEA) está representada en su mayoría por hombres (Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria [Demi], 2016); ello debido a que la mujer Arequipeña, por años, se ha visto envuelta en la disyuntiva de tener que estar presente con sus familias y, a la vez, trabajar (Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [Centrum], 2012). Ejemplo de ello han sido las mujeres dueñas de picanterías en Arequipa, quienes iniciaron sus emprendimientos en el sector servicios, específicamente el gastronómico, por necesidad, teniendo como principales herramientas el conocimiento de la cocina picantera y el haber estado inmersas, desde su niñez, en dicho ambiente.

El emprendimiento por necesidad no requiere una especialización, pero sí un nivel más avanzado de educación que les permita desarrollar habilidades empresariales, así como focalizar sus esfuerzos en sus propias metas (Morrison, 2006). Como todo tipo de emprendimiento, los emprendimientos femeninos por necesidad se ven influenciados por diversos factores de los cuales depende mucho el fortalecimiento de sus negocios; estos podrían ser el nivel educativo, la necesidad de capacitación, el tiempo que se requiere invertir en sus negocios, el acceso a crédito y también el acceso a redes de contactos (Elizundia, 2015; Fomin, 2014). Respecto a este último, es a través de las redes de contacto que se logra obtener recursos esenciales para el emprendimiento y desarrollo en entornos económicos emergentes, los cuales pueden ser el recopilar información novedosa, obtener crédito y atraer capital de socios potenciales e inversores (Hillmann & Aven, 2011). Como consecuencia, los recursos brindados por las redes de negocios entre organizaciones tienen marcada relación con sus resultados positivos (Xiang, Y., Weixiang, W., & Zhouqi, 2009).

La región Arequipa posee una PEA ocupada de 69,5%, del cual el 43,6% está compuesta por el sector servicios (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016); por otro lado, también posee características que son producto de las brechas de género. Según el Sumario Regional

Arequipa, su PEA está representada en su mayoría por hombres (Demi, 2016); ello se debe a que la mujer arequipeña, por años, se ha visto envuelta en la disyuntiva de tener que estar presente con sus familias y, a la vez, trabajar (Centrum, 2012); sin embargo, esta brecha ha sido acortada durante los últimos años (BCRP, 2016). Claro ejemplo de ello, han sido las mujeres dueñas de picanterías en Arequipa, quienes iniciaron sus emprendimientos en el sector servicios, específicamente gastronómico, por necesidad, teniendo como principales herramientas, al momento de iniciar sus emprendimientos, el conocimiento de la cocina picantera y el haber estado inmersas, desde su niñez, en dicho ambiente.

De acuerdo a la revisión preliminar de la literatura y entrevistas exploratorias hechas, la mujer aspira a tener un empleo que sea flexible para balancear, así, su necesidad de cumplir con su rol familiar y, a la vez, poder generar ingresos para su hogar (Ministerio de la Producción, 2017). Ello trae como consecuencia que los negocios que estas mujeres emprenden son significativamente pequeños (Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei], 2016). Otra característica de esta situación es que ellas deciden enfocarse en rubros como venta de prendas de vestir, comercio al por mayor y menor, hoteles y restaurantes, en donde las actividades que realice sean similares al rol de su casa, donde son socialmente aceptadas (Kargwell, 2012). Considerando todo lo descrito, se identifica que el problema de investigación radica en que hay escasez de expectativas de crecimiento y desarrollo en el ámbito empresarial para las mujeres que emprenden por necesidad en el sector servicios, específicamente en el rubro de restaurantes como las picanteras arequipeñas, como consecuencia de que no se favorece el aprovechamiento de las oportunidades que podría ofrecerle su entorno.

## **2. Hipótesis**

La red formada por la SPA, debido a su carácter colaborativo y diverso, tiene implicancias en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos que la componen, debido a que se convierte en una fuente de recursos, antes poco accesibles, que contribuyen a mejorar sus procesos productivos y reputación en el mercado frente a otras propuestas gastronómicas.

## **3. Preguntas de investigación**

En esta investigación, se abordará las oportunidades y expectativas de crecimiento y desarrollo de las emprendedoras desde la perspectiva de la gestión empresarial a través de la gestión de redes en el caso de las dueñas de picanterías asociadas a la SPA. En ese sentido, se plantean las siguientes preguntas de investigación:



### **3.1. Pregunta general**

- ¿De qué manera influye la gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos por necesidad en el sector de servicios del caso de las mujeres dueñas de picanterías asociadas a la SPA?

### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Qué estrategias para fortalecer sus negocios utilizan las mujeres emprendedoras propietarias de picanterías, miembros de la SPA?
- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el fortalecimiento de los emprendimientos de las mujeres de la SPA?
- ¿Qué papel cumple la gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos de la SPA?

## **4. Objetivos de la investigación**

A continuación, se proponen los objetivos del presente estudio (ver Anexo B):

### **3.1. Objetivo general**

- Conocer y explicar cómo interviene la gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos por necesidad en el sector de servicios, específicamente en las picanteras asociadas a la SPA desde su fundación

### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar qué iniciativas empresariales se plantean las mujeres emprendedoras de la SPA para fortalecer sus negocios
- Identificar cuáles son los principales factores que influyen en el fortalecimiento de los emprendimientos de las mujeres de la SPA
- Identificar de qué manera es utilizada la gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos por las mujeres empresarias de la SPA

## 5. Justificación

El presente trabajo de investigación tiene relevancia desde la perspectiva de la Gestión, ya que la gestión de redes podría tener un fuerte impacto —debido a su fuente de recursos valiosos con el que cuenta— el desempeño y resultados de los emprendimientos (Burt, 2005). Estudiar esta relación en profundidad (gestión de redes – emprendimientos) podría generar nuevas perspectivas a las estrategias que se aplican en la gestión de empresas. Vinculado a ello, también existe relevancia teórica, ya que, según la literatura revisada, aún se tiene poca información académica de la relación entre emprendimiento femenino en el Perú y la gestión de redes de negocios; por ello, esta investigación podría complementar a otras investigaciones precedentes de la región Latinoamérica, así como, contribuir a futuras investigaciones que quieran revisar la relación de los dos temas ya mencionados.

También existe relevancia práctica, pues los hallazgos de este estudio podrían servir de guía accesoria que brinde recomendaciones a nuevas emprendedoras que deseen conocer más sobre la importancia de la gestión de redes en sus negocios. En esa misma línea, esta investigación contribuirá con la SPA en la medida que le servirá para conocer más a fondo su impacto como organización en las picanterías que la componen para así fortalecer su gestión empresarial en el largo plazo. Del mismo modo, existe relevancia social, ya que es necesario conocer más a fondo el rol de la mujer emprendedora en el Perú. El que ella sea capaz de desarrollar ideas de negocio y convertirlas en empresas sostenibles en el tiempo es primordial para la economía del país; una mayor participación de la mujer en la actividad económica contribuye a incrementar el PBI, el crecimiento empresarial y compensar la caída de la población activa (Lagarde, 18 de noviembre 2016).

## 6. Viabilidad

La viabilidad del desarrollo de la investigación se centra básicamente en los siguientes puntos que determinaran el alcance de la misma: Por un lado, para la recolección de información se cuenta con el apoyo de la SPA, conformada por picanteros y directivos; así como, expertos en los principales temas a tratar en la investigación (*emprendimiento, emprendimiento femenino y gestión de redes*). Ello posibilita el acceso a información cualitativa, gracias a su apertura y facilidades brindadas, que permiten cumplir con los objetivos planteados. Por otro lado, existe acceso a recursos financieros, gracias a que el presente estudio cuenta con el fondo del concurso del Programa de Apoyo de Tesis de Licenciatura (Padet) de la Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], premiado en julio de 2017.

## 7. Limitaciones

De acuerdo a las limitaciones de la investigación, solo se ha considerado trabajar con las picanterías asociadas a la SPA, debido a que las demás no forman parte del fenómeno a estudiar: gestión de redes de contactos en asociaciones. Por otra parte, se encuentra, entre una de las limitaciones, el factor tiempo, ya que las actividades que los picanteros deben cumplir en sus negocios ocupan la mayoría de su día. Así mismo, la distancia ha sido otra limitación, debido a que el sujeto de estudio se encuentra en la ciudad de Arequipa; sin embargo, es necesario mencionar que ambas limitaciones fueron superadas con éxito gracias a la apertura y contribución de los picanteros.



## CAPITULO 2: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Contexto económico del emprendimiento en el Perú

De acuerdo a la literatura revisada, el Perú es un país en donde el emprendimiento es una actividad que promueve la economía, ya que contribuye a cubrir las brechas del mercado laboral (Ministerio de la Producción, 2017). Además, como se señaló anteriormente, el Perú es uno de los países más emprendedores de la región; es necesario mencionar que está ubicado dentro de los cinco primeros con mayor actividad emprendedora dentro del grupo de economías basadas en la eficiencia. Una economía basada en la eficiencia, según el GEM, depende del incremento de la industrialización y de las economías de escala, en la que dominan las grandes empresas, pero se abren nichos de mercado en la cadena de suministro (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda, & Morales, 2016). El último reporte GEM incluye un índice motivacional en el que se compara los emprendimientos impulsados por oportunidad respecto a los que se originan por la necesidad de tener ingresos; este índice para el Perú es de 2,1; es decir, el Perú sería un país con mayor porcentaje de emprendimientos por oportunidad (Serida et al., 2016).

El GEM clasifica a los emprendedores según las etapas del proceso emprendedor en el que están: emprendedores nacientes, emprendedores nuevos, emprendedores en edad temprana (TEA) y emprendedores establecidos (ver Anexo C). Según esta esquematización, se puede considerar a un empresario como establecido cuando su negocio está consolidado por más de 42 meses recibiendo ingresos y pagando salarios continuamente durante este periodo (Serida et al., 2016). Respecto a ello, el Perú ocupa el puesto 31 de 60 países: solo el 6,6% de los emprendimientos se consideran establecidos. El ratio de emprendedores establecidos respecto a los emprendedores en etapa temprana (TEA) es 0,30; es decir que por cada 100 emprendimientos en etapa temprana existen solo 30 emprendimientos establecidos, lo que revela que 70 emprendimientos caen en la discontinuidad. Las empresas dirigidas por mujeres poseen una tasa de sobrevivencia aún menor, debido a que carecen de experiencia laboral y empresarial, crucial para el éxito de los negocios (Camarena y Saavedra, 2015).

En cuanto a la discontinuidad y el fracaso de los emprendimientos en el Perú, la tasa de discontinuidad se encuentra en 8,3%; las principales causas son atribuidas a problemas personales (40,7%), así como a que el negocio elegido sea improductivo (34,8%) (Global Entrepreneurship Research Association, 2017). Dicha información también se ve reflejada en los datos del Inei, en donde se informa que por día se crean un promedio de 853 empresas, pero se cierran 469 (2017). De acuerdo con el GAP Report 2016, el ratio de la participación de fuerza laboral de mujeres y hombres en el Perú es 0,81, lo que significaría, además de que el hombre ocupa la mayor fuerza

laboral, que se está acortando la distancia a la paridad en cuanto la brecha de género (World Economic Forum, 2016); sin embargo, la discriminación de género aún persiste, y se evidencia a través de la brecha salarial que favorece mayormente al hombre en la mayoría de sectores económicos (Ministerio de la Producción, 2017).

## **2. Arequipa en el contexto económico peruano**

Arequipa es considerada como la segunda economía regional del país, debido a que posee recursos naturales, condiciones ecológicas y potencial en sus habitantes para poder contribuir a su desarrollo, ello se ve reflejado en la variedad de actividades económicas que se practican dentro de su territorio (BCRP, 2016). La región Arequipa, de acuerdo al Anuario Estadístico Mype 2015, ocupa el segundo lugar en participación (5,7%), después de Lima, en cuanto a mipymes formales (Ministerio de la Producción, 2016) contribuyendo de modo importante a la economía del país. En el Sumario Regional Arequipa, se encontró que el 95,82% corresponde a la microempresa (ver Anexo D), porcentaje también conformado por las picanterías arequipeñas que pertenecen al rubro de restaurantes y hoteles (2,4%) (Demi, 2016).

Por otra parte, Arequipa tiene un índice alto de actividad laboral, pues de acuerdo al Sumario Regional Arequipa, su PEA está representada por 69,5 %, porcentaje del cual el 35% está compuesta por actividad independiente; en cuanto al sector económico, el 43,6% es ocupado por el sector servicios (BCRP, 2016). Respecto al aspecto de género, la PEA está conformada por 55,3% hombres y 44, 7% mujeres; es decir, en la ciudad de Arequipa el hombre tiene mayor actividad laboral, pero la brecha no es tan grande (Demi, 2016).

Así mismo, Arequipa presenta diferentes atractivos turísticos a través de toda su extensión geográfica, ya sean de carácter cultural, de aventura, vivencial, gastronómico, entre otros: el centro histórico de la ciudad ha sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco; la ciudad está rodeada por cuatro volcanes, entre los principales están el Misti, el Chachani y el Pichu Pichu; el Cañón del Colca es otro de sus principales atractivos, siendo uno de los más profundos del mundo; por último, la cocina arequipeña es considerada una de las más sabrosas del Perú y reconocida mundialmente por la amplia variedad que utiliza, siendo sus platos más famosos el rocoto relleno, el adobo de chancho, el chupe de camarones y la ocopa.

El turismo se ha convertido en una actividad económica que beneficia a todos los sectores productivos en muchas regiones del país, lo que implica que tenga un fuerte impacto sobre el PBI nacional (BCRP, 2016; Bustamante, 26 de agosto 2017), tal es el caso de Arequipa, que ocupa el quinto lugar, después de Lima, Cusco, Tacna y Puno (Flores, 23 de mayo 2017) y en lo que va



del 2018 ha incrementado su afluencia de turistas en 8% respecto a enero del año anterior. Los lugares más visitados en la ciudad de Arequipa son el Centro Histórico, y distritos como Yanahuara, Cayma, Sabandía y Characato, todos distritos en donde se encuentran la mayoría de picanterías que participaron en este estudio (“El 2018 arrancó”, 14 de febrero 2018).

Arequipa es considerada una de las cunas de la gastronomía peruana, donde al menos 400 años atrás la mujer picantera comenzaría con su propuesta artesanal, ciudad en la que existen aproximadamente 80 picanterías (Gimeno, 21 de noviembre 2017). La picantería arequipeña es considerada la “auténtica señal de identidad culinaria” de Arequipa (Morán, 28 de junio 2016). En el año 2014, fue nombrada Patrimonio Cultural de la Nación por el Ministerio de Cultura, y casi el 50% de las ubicadas en Arequipa están asociadas a la SPA (SPA, s.f.-b).

### **3. La mujer en el ámbito empresarial peruano**

En este mundo globalizado, existen factores sociales, culturales y económicos que afectan el desempeño laboral de la mujer; por ello, es necesaria la intervención de factores externos que contribuyan a su inserción y participación en el mercado laboral (Ministerio de la Producción, 2017). Hasta el 2015, la PEA estuvo conformada en un 44% por mujeres (“Más de 7 millones”, 7 de marzo 2016), de acuerdo a la Encuesta Nacional de Empresas (ENE 2015), tres de cada diez empresas están dirigidas por mujeres y la mayoría de emprendimientos femeninos están concentrados en la micro y pequeña empresa (Inei, 2016).

De acuerdo a los reportes del GEM, la TEA mujer es 22,5%, cifra que está compuesta por una TEA mujer de 67,6% oportunidad y TEA mujer de 29,6% por necesidad; por ejemplo, de 100 emprendimientos, 22 serían de mujeres, emprendimientos de los cuales 15 serían por oportunidad y 7 por necesidad; es decir, que las mujeres peruanas emprenden más por oportunidad que por necesidad (GEM, 2016) (ver Anexo E). Respecto al emprendimiento femenino, en los países en vías de desarrollo, donde el nivel de empoderamiento es bajo, las mujeres tienden a tener limitadas sus redes y movilidad, lo que les impide observar modelos de empresas exitosas, acceder a recursos e iniciar negocios exitosos (Kobeissi, 2010).

En cuanto a las diferencias de género y al rubro en el que los emprendedores deciden iniciar sus negocios, un estudio a nivel regional estimó que en Latinoamérica, Asia Central, Este de Europa y Sub-Sahara África, las empresas dirigidas por mujeres son significativamente pequeñas a diferencia de los hombres. Esto se debe a que ellas se enfocan en rubros como venta de prendas de vestir, comercio al por mayor y menor, hoteles y restaurantes (Bardasi, E., Sabarwal, S., & Terrell, 2011). La misma información fue recogida por Kargwell, quien afirma



que las mujeres tienden a trabajar en actividades relacionadas con el hogar porque son socialmente mejor aceptadas (2012).

Como se mencionó líneas arriba, existe ciertos impedimentos para que la mujer decida hacer redes; sin embargo, se encontró que la mujer peruana, a diferencia del hombre, prefiere participar en alguna organización o agrupación con fines empresariales. De dichas agrupaciones para estos fines, eligen formar parte de las asociaciones para lograr mayor organización en sus negocios (Ministerio de la Producción, 2017). Por otro lado, respecto al tipo de institución que le otorgó el crédito para iniciar su negocio, el 56,6% de las mujeres recurrieron a prestamistas (Ministerio de la Producción, 2017).

### **3.1. El desenvolvimiento de la mujer arequipeña en la economía**

En la región Arequipa, la presencia de la mujer en la estructura productiva siempre ha estado signada por bajos ingresos y el menor prestigio social, pese a que se ha incrementado su participación laboral, sus condiciones de inserción en el mercado no son las más adecuadas. Debido a ello, las mujeres, por el rol que juegan dentro de sus hogares, necesitan mayor flexibilidad en sus empleos, lo que hace que ellas prefieran desarrollarse en proyectos de emprendimiento personal (Centrum, 2012). Ello explica la importancia del rol de la mujer en la conservación del patrimonio gastronómico arequipeño (Fuentes, 2014).

## CAPITULO 3: LA SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA

La Sociedad Picantera de Arequipa [SPA] se constituyó en agosto de 2012 en una picantería muy tradicional llamada *La Lucila*. Fue fundada por un grupo de picanteros profesionales y amigos de la picantería. La principal razón de su fundación fue recuperar y preservar la tradición picantera para garantizar la consolidación de estos negocios, abarcando ámbitos como la producción de insumos e ingredientes pertenecientes al área geográfica, y la elaboración tradicional de platos y bebidas (siendo la chicha de guiñapo la más importante). Así, la misión de esta organización, al día de hoy, es contribuir con la protección, promoción y desarrollo de la picantería arequipeña, a la que se considera “la expresión más significativa de la práctica alimentaria tradicional que caracteriza a la ciudad de Arequipa y su entorno rural” (SPA, s.f.-b): por ello, es indispensable la calidad de sus ingredientes, y conocer sus técnicas y procedimientos culinarios (SPA, s.f.-d).

### 1. La picantería arequipeña

Algunos datos históricos revelan que ya en 1835, en Arequipa, habían aproximadamente 3200 chicherías concentradas en el Cercado, Yanahuara y Cayma, que se convirtieron en picanterías por ofrecer *picantes*, además de la chicha de guiñapo, bebida preparada con granos de maíz negro, diferente al maíz morado germinado, al que popularmente se le conoce como *guiñapo* (Ruiz Rosas, 2009). No obstante, el origen de las picanterías se remonta al siglo XVI donde existían pequeños locales llamados *chicherías* en donde se vendía la chicha y otras bebidas; luego, en el siglo XIX, estos locales toman el nombre de *picantería* (Fuentes, 2014).

Las picanterías son un elemento de identidad arequipeña, que suma la obtención tradicional de sus productos principales, saberes culinarios ancestrales y un lugar de confluencia abierta en donde interactúan personas de todos los estratos sociales (Ruiz Rosas, 2014); es decir, desde siempre, no solo era un lugar donde se comía muy bien, sino que era un espacio que reunía a personas de cualquier condición económica o profesión. Según el coordinador general, Miguel Barreda (comunicación personal, 31 de agosto de 2017), hoy en día, la picantería es un lugar donde no se ve cómo está uno vestido y que, como en los mejores restaurantes, tiene el valor agregado de tener la cocina expuesta que permite apreciar lo que se está preparando, lo cual es un valor añadido muy importante en este tipo de negocio. Desde la perspectiva empresarial, han sido unos de los motivos de éxito su cualidad de negocio horizontal y democrático; la misma razón por la que es reconocida como Patrimonio Cultural de la Nación.

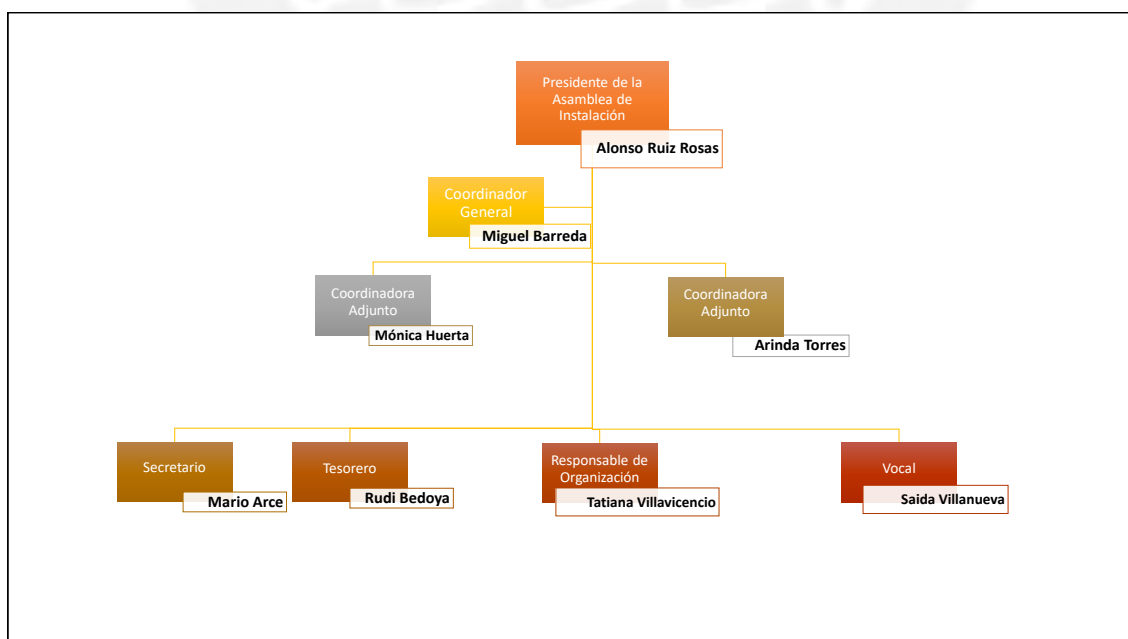
## 2. Fundación de la Sociedad Picantera de Arequipa

Según Alonso Ruiz Rosas (comunicación personal, 1 de septiembre de 2017), fundador de la SPA, y Miguel Barreda (comunicación personal, 31 de agosto de 2017), en el 2008, Alonso Ruiz Rosas estaba trabajando en la primera edición de su libro de recetas, oportunidad que le permitió conocer más a fondo la picantería y tener amistad con dueñas de picanterías. Es en esta misma época, cuando surge la razón para fundar la SPA, pues se encontraba trabajando en París y tuvo la oportunidad de conocer a una amiga, dueña de un restaurante peruano muy reconocido en esa ciudad, que era hija de una expicantera de Characato. Fue entonces cuando empezó a valorar más la picantería y le pareció necesario organizar a las picanteras, ya que consideraba que había un gran potencial, una tradición de riqueza y cultura culinaria en la que había que trabajar conjuntamente. Desde aquel momento, se iniciaron los trabajos y coordinaciones para reunir a las primeras picanterías asociadas, quienes junto q Miguel Barreda y otros profesionales fundaron la SPA el 20 de agosto de 2012.

## 3. Organigrama

En la Figura 1 se presenta el organigrama del comité directivo de la SPA. Al respecto, Miguel Barreda (comunicación personal, 31 de agosto de 2017) señala que el coordinador general es el representante legal de la SPA y tiene como función programar las actividades de la organización, presidir las asambleas, coordinar actividades y manejar las relaciones públicas.

**Figura 1: Organigrama de la Sociedad Picantera de Arequipa**



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Principales características y objetivos

De acuerdo con Miguel Barreda (comunicación personal, 31 de agosto de 2017), la SPA no interviene directamente en la parte económica ni empresarial del negocio de las picanterías, pero sí cabe la posibilidad de que si un experto en *marketing*, contabilidad u otra especialidad ofrece sus servicios, se les pueda dar el contacto de ellas; no obstante, la decisión de tomar el servicio depende de cada una. En cambio, la SPA sí orienta el fortalecimiento de la idea de *patrimonio cultural* de cada una, pues algunas picanteras no son conscientes de toda la sabiduría que almacenan en su legado; por ello, se aporta con ideas para mejorar la calidad de las picanterías, no evaluando, pero sí opinando.

Como se mencionó, la SPA está conformada por diferentes tipos de socios: profesionales y amantes de la picantería, muchos relacionados con la cultura y con otras personas que simplemente adoran la picantería. Esta situación, según Miguel Barreda (comunicación personal, 31 de agosto de 2017), fue bien aceptada por los dueños de las picanterías. En tanto, Alonso Ruiz Rosas (comunicación personal, 1 de septiembre de 2017), sostiene que una vez creada la SPA se estableció algunos objetivos fundamentales; el principal fue el proteger y promover el patrimonio gastronómico cultural culinario de Arequipa encarnado en las picanterías, lo que implica cuidar todo los componentes de este patrimonio: los insumos, las prácticas, las formas de consumo y las recetas. Así, surgen tres grandes líneas de trabajo:

- I. Lograr patrimonializar el valor de la picantería en el Ministerio de Cultura:** Este objetivo se logró el 23 de abril de 2014 a través de su declaración en el diario RPP (Vizcardo, 20 de abril 2014), después de 11 meses que Alonso Ruiz Rosas iniciará el trámite ante el Ministerio de Cultura (Fuentes, 2014). Este logro convierte a la picantería arequipeña en un producto cultural, para que los platos tradicionales, aún preparados con las antiguas recetas, no solo recobren su vigencia a nivel regional, sino también sean reconocidos en todo el país y el mundo (Fuentes, 2014).
- II. Realizar un evento anual que le diera visibilidad a la organización:** Así nace la *Fiesta de la Chicha*, realizada los primeros viernes del mes de agosto en la Plaza de Armas de Arequipa. Esta idea surge debido a que el fundador había vivido desde muy joven en Alemania, donde tuvo la oportunidad de trabajar en la *Fiesta de la Cerveza* (October Fest), lo que le generó la pregunta de por qué en Arequipa no había una fiesta de una bebida tan tradicional como la chicha de guiñapo. Años más tarde, ya constituida la SPA, esta idea fue propuesta y bien recibida por parte de los picanteros integrantes.
- III. Crear el Centro de la Cultura Culinaria de Arequipa:** Este desafío, pendiente, constituiría una institución, pues considera cuatro componentes que garantizarían a

mediano plazo que Arequipa sea un espacio, en términos culinarios, *muy consistente*, más de lo que es ahora. Los cuatro componentes serían:

- museo o centro de interpretación que contenga una memoria de tradición de costumbres, en donde las personas conozcan los modos de preparar la comida, y la música popular, poesía y expresiones que acompañan esta tradición, y no solo de Arequipa, sino de la región, a fin de entender toda la integración del origen de la comida arequipeña;
- centro de documentación que permita tener toda la información disponible del tema;
- escuela tradicional de cultura culinaria que enseñe a preparar no solo platos tradicionales, sino también a producir elementos de la cocina tradicional, como por ejemplo las chombas, en peligro de extinción, para que esas tradiciones continúen vivas;
- Observatorio de la Cultura Culinaria de la Región, la que estaría dividida en dos líneas de trabajo: una orientada a la investigación (vinculada a las tres principales universidades de la región y que estaría a cargo de la protección y el desarrollo de insumos de la cocina que podrían estar en peligro o necesitan una atención especial —como el camarón, cochayullo, pescado, cordero, aves de corral, frutos, entre otros, a fin de estudiar y ver qué fallas tiene a nivel productivo, legal, de consumo, de sobreexplotación—) y otra dirigida a lo empresarial (en la que se podría brindar capacitación a nuevos emprendedores, en negocios culinarios, en aspectos netamente empresariales como financieros, productivos, comerciales, entre otros).

## 5. Participantes

El estatuto de la SPA (ver Anexo F) indica que está conformada por tres tipos de socios: profesional, activo y honorario (SPA, s.f.-c). Alonso Ruiz Rosas (comunicación personal, 1 de septiembre de 2017) añade que luego surge la idea de integrar un nuevo tipo de socio: aspirante. Cabe aclarar que todos los integrantes de la SPA tienen como deber promover los objetivos y valores de esta (SPA, s.f.-c). A continuación, se describen los tipos de socios:

- **Socio profesional:** Es representante titular de las picanterías tradicionales establecidas en los distritos de la provincia de Arequipa que tienen una antigüedad de dos años como mínimo. Los principales requisitos para estar en esta categoría es que se dediquen a la picantería los siete días a la semana — descontando el día de descanso—, que ofrezcan chicha de guiñapo y que cumplan con ofrecer al público un plato distinto cada día: lunes de chaque, martes de chairó, miércoles de chochoca, etc.



- **Socio aspirante:** También es titular de picanterías tradicionales, pero solo atienden en sus picanterías los fines de semana o solo un día.
- **Socio activo:** Es una persona vinculada con la tradición picantera arequipeña y que frecuenta las picanterías locales, sean o no residentes en Arequipa.
- **Socio honorario:** Es una persona de sobresaliente actuación culinaria, cívica, intelectual o laboral que ha estado vinculados a la tradición picantera arequipeña y que honren a la SPA con su membresía, sean o no residentes en Arequipa.

## 6. Entorno

La SPA está rodeada de muchas personas, grupos y organizaciones que pueden ser afectadas por las actividades y decisiones que se tomen en esta. Mediante este estudio se han identificado los siguientes actores adicionales a los que componen dicha organización:

- **Clientes de las picanterías:** Personas que asisten o han asistido a consumir a una picantería arequipeña
- **Proveedores:** Personas u organizaciones que proveen de insumos a las picanterías arequipeñas
- **Otras ofertas gastronómicas:** Dueños de pollerías, restaurantes de comilla criolla o comida rápida, chifas, chicharronerías, entre otros
- **Picanterías no asociadas:** Picanterías dentro de la región que aún no se han unido a la SPA, ya sea por decisión o porque aún no han sido contactadas
- **Estado:** Grupo principalmente compuesto por gobiernos regionales, municipales y ministerios
- **Organizadores de ferias gastronómicas:** Grupos interesados en organizar eventos de difusión de comida en distintas partes del Perú y el mundo
- **Instituciones educativas:** Colegios, institutos y universidades interesados en conocer y difundir parte de la cultura picantera
- **Otras asociaciones:** Organizaciones de diferentes rubros y fines que desean conocer y hacer alianzas con la SPA
- **Otros profesionales:** Profesionales interesados en conocer, investigar y difundir sobre la comida picantera



## 7. Perspectivas de impacto

De acuerdo a lo conversado con algunos integrantes del comité directivo, hay una percepción de un antes y un después de la SPA pues, antes de ella, no se conocían unas a otras. En el largo plazo, se espera que el ser integrante de la SPA signifique tener un sello de prestigio y calidad, lo que ya se ha ido notando en el transcurso del tiempo, según Miguel Barreda (comunicación personal, 31 de agosto de 2017). Él también comentó que tradicionalmente existía una sana competencia, no específicamente en que “una picantería le quite la clientela a la otra”, sino quizá un celo de “que la otra no se entere mi receta”; esto debido a que, en cierta medida, la picantera es una *artista* y tal rivalidad hacía que no hubiera un intercambio entre ellas. Por ejemplo, las de Sachaca nunca iban a conocer a las de Characato y las de Characato no iban a conocer a las de Cayma. La SPA hizo que se descubran unas a otras.

Por otro lado, Alonso Ruiz Rosas (comunicación personal, 1 de septiembre de 2017) menciona que otra perspectiva de impacto de la SPA es que se ha cohesionado una amistad entre las picanteras, lo que se traduce en que una picantera no compita con otra, ya que se ha entendido que la competencia real son otras ofertas culinarias que no tienen la calidad suficiente ni la riqueza cultural democrática y horizontal que tiene la picantería, que más bien son comerciales y exclusivas. Por ello, se entiende que hay suficiente espacio en una sociedad como la de Arequipa no solo para que haya 100, sino 1000 picanterías y a todas les iría bien.

Por último, Miguel Barreda (comunicación personal, 31 de agosto de 2017) se refirió a la imagen de la picantería arequipeña como positiva, lo que se habría traducido en muchos casos el hecho de que hayan duplicado su producción de chicha, lo que a su vez permitiría que también hayan mejorado en términos empresariales. Por otro lado, si bien es cierto existen problemas por ubicación, de tráfico, familiares, entre otros, en general, están en un proceso de alce que les parece muy positivo.

## CAPITULO 4: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo analizará los conceptos teóricos entorno a Emprendimiento, Emprendimiento femenino, los factores que influyen en este en el mundo, América Latina y el Perú; así como, los conceptos en torno a las redes, características, clasificación y la gestión de estas.

### 1. El emprendimiento

El emprendimiento viene constituyéndose como una importante opción que ha permitido la disminución de la pobreza y la generación de oportunidades para un gran sector de la población emergente de países en desarrollo (Serida et al., 2016). Cada día existe más consenso en que el emprendimiento es uno de los factores que contribuye al desarrollo de los países; de esta manera, una sociedad cuya cultura favorezca a que las personas inicien nuevas actividades en diversos ámbitos, tanto económicos, sociales y culturales, tendrá una economía mucho más dinámica, innovadora y generadora de nuevas oportunidades, lo cual se traducirá en mayor progreso para esta (Barrientos, 2015). En ese sentido, el emprendimiento es más que simplemente comenzar nuevos negocios: es un proceso para el cual algunas habilidades son altamente relevantes (Stevenson & Jarillo, 1990). Sin embargo, se ha demostrado que el indicador más importante de una economía nacional dinámica es la cantidad de nuevas empresas que se crean, independientemente de su tamaño o de su éxito final (Hanson, 2009).

Los países con más altas tasas de actividades emprendedoras son aquellos con menores niveles de desarrollo y clasificados como economías impulsadas por factores e impulsadas por eficiencias (Castiblanco, 2013). Hasan Tuluy, expresidente del Banco Mundial para América Latina, afirmó que Latinoamérica ha logrado reducir significativamente la pobreza en la última década gracias a la clase media y su actividad emprendedora. El Banco Mundial, Cepal y Fomin sugieren que el emprendimiento, especialmente proveniente de la clase media, puede ser uno de los vehículos para la movilidad económica; ello indicaría que hay razones sólidas para afirmar que una clase media más fuerte y estable puede contribuir a mayores ingresos, mayor crecimiento del sector empresarial y mayor nivel educativo (Montoya, 2015).

Según la Real Academia Española (2017), n emprendedor es una persona “que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras”. Quien se considera un emprendedor no necesariamente descubre cosas o bienes, sino que explora de sobremanera cosas que ya se han inventado haciendo una "destrucción creativa" (Badulescu & Badulescu, 2014). Respecto a las actitudes del emprendedor, estas son influenciadas por el medio en el que se desenvuelve y por el

territorio en el que actúa; por ello, ningún proceso de emprendimiento enmarcado en un ámbito local es igual a otro, ya que responde a necesidades y características de cada población. Por otra parte, los elementos clave del espíritu empresarial son iniciar el cambio, combinación creativa de recursos, aprendizaje empresarial (continuo), la innovación y la creatividad, la acumulación de información esencial y prioritaria, alerta y oportunidad, gestión de relaciones, mantenimiento de equipos y redes eficaces, acción rápida, y visión y orientación estratégica (Morrison, 2006; Thomas, 2000). El emprendedor posee iniciativa y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar ni dejarse vencer por los temores (Castiblanco, 2013).

De acuerdo con el GEM, los emprendedores se clasifican según el nivel y la antigüedad de su negocio. Así, en la primera fase se encuentran los emprendedores potenciales, los mismos que se consideran que cuentan con las principales competencias y recursos para poner en marcha su negocio. En la segunda fase están los emprendedores nacientes o en gestación; aquí se consideran a las personas que están poniendo en marcha su negocio o quienes las están operando, estos últimos deben estar pagando salarios a su empleados o ellos mismos por un máximo de tres meses. En una tercera fase está el emprendedor que paga salarios por un periodo mayor de 3 meses pero menor de 42 meses, quien es considerado emprendedor nuevo. Por último, en cuarta fase, se menciona al emprendedor que posee y gestiona su nuevo negocio; son aquellos propietarios-gerentes que han pagado salarios a sus empleados o a ellos mismos durante más de 42 meses o 3,5 años (Serida et al., 2016).

En tanto, los tipos de emprendimiento se pueden clasificar según su naturaleza: por necesidad o por oportunidad (Poblete & Amorós, 2013). Así mismo, los de oportunidad pueden subdividirse en emprendimientos dinámicos y por estilo de vida (J. E. Amorós & Bosma, 2014). De acuerdo al reporte GEM 2014, en la región latinoamericana, los países como Uruguay, Perú y Chile registran mayor concentración de iniciativas que nacen de la identificación de nuevas oportunidades, lo cual significa que hay más emprendedores que no solo identifican una nueva oportunidad en el mercado, sino también que emprenden voluntariamente y no porque no consiguen otra fuente de trabajo. Asimismo, existen diversos factores que caracterizan a las actividades emprendedoras, las cuales dependen de variables demográficas y psicológicas o de percepción. En cuanto a estos últimos, estos están determinados por la autoconfianza, el reconocimiento de oportunidades y la tolerancia al riesgo (Navarro et al., 2012). Respecto a la tolerancia al riesgo, hay indicios de que reduce la probabilidad de fracaso para quien inició su negocio con oportunidades y motivaciones mixtas, pero no para quien comenzó por motivaciones de necesidad (Verheul, Thurik, Hessels, & Zwan, 2010).

## **1.1. Emprendimiento por oportunidad**

Se caracterizan por crecer aceleradamente y destacan por la gran cantidad de ventas que generan en los primeros meses desde su fundación (Cancino & Farias, 2012). Se afirma que la educación empresarial se relaciona positivamente con el compromiso con el emprendimiento impulsado por las oportunidades, pues contribuye a fomentar este tipo de emprendimientos y ayudaría a reducir las probabilidades de fracaso (Verheul et al., 2010). Los emprendimientos motivados por la oportunidad se clasifican en dinámicos y por estilo de vida (Dawson, Fountain, & Cohen, 2011) y son descritos a continuación.

### ***1.1.1. Emprendimientos dinámicos***

Guardan fuerte relación con los países más desarrollados (Cancino & Farias, 2012), pues estos emprendedores decidieron tomar ventaja de una oportunidad en el mercado; además, se conoce que la innovación es el principal motor para iniciar la actividad empresarial (J. E. Amorós & Bosma, 2014). No se ahondará en este tipo de emprendimientos, ya que no es relevante para la presente investigación.

### ***1.1.2. Emprendimientos por estilo de vida***

Si bien no influyen de forma directa en el crecimiento económico regional, sí generan ambientes positivos de emprendimiento, lo que trae desarrollo y bienestar a largo plazo en una comunidad: genera una contribución fundamental en el capital social, lo que desafía la forma tradicional de emprender en el sentido económico (Dawson et al., 2011; Morrison, 2006). En ese sentido, este tipo de emprendimientos suelen producirse normalmente en regiones con altos índices de turismo, debido a que su necesidad de buscar mercados es limitada (Marchant, 2010). Por otro lado, se sabe que para este tipo de emprendimientos no se requiere una especialización, pero sí un nivel más avanzado de educación que les permita desarrollar habilidades empresariales, así como focalizar sus esfuerzos en sus propias metas (Morrison, 2006).

Los emprendimientos por estilo de vida suelen estar focalizados en sus objetivos personales con una orientación de familia, motivados no solo por el crecimiento, sino por el equilibrio entre trabajo, circunstancias personales y calidad de vida; por ello, su crecimiento, respecto a los dinámicos, es más limitado (Balachandran & Sree Sakthivelan, 2013). Así, es este tipo de emprendimientos los más cercanos de visualizar como metas para emprendedores rurales que se iniciaron en un principio por necesidad y desean crecer (Díaz & Cancino, 2014).



## 1.2. Emprendimiento por necesidad

Los emprendedores inician sus negocios por necesidad, debido a que carecen de oportunidades alternativas de empleo. En este caso, se concibe a la necesidad como la madre de la creación, pues esta nace cuando ya no se encuentran otras alternativas (Lazear, 2005). Esta condición de necesidad es importante, ya que puede correlacionarse con lo motivacional, capital humano y dotación de recursos del empresario; por lo tanto, puede tener un impacto importante en la naturaleza de un negocio (J. H. Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2015).

Se considera que este tipo de emprendimiento se asocia a países en vías de desarrollo y a condiciones de pobreza (J. E. Amorós & Bosma, 2014), pues no se consideran que aporten significativamente al crecimiento económico (Acs & Amorós, 2008). Se plantea una discusión importante en cuanto a su desarrollo y fomento de este tipo de emprendimientos (Larroulet & Ramírez, 2008). Sus detractores consideran que no contribuyen al crecimiento de una economía o que tienen una estrecha relación con la pobreza (Cancino & Bonilla, 2011), sobre todo porque ven su existencia principalmente en los países en vías de desarrollo; mientras que otros consideran que podrían ser favorables cuando se experimentan incrementos en la tasa de desempleo en una región (Giacomin, Janssen, Guyot, & Lohest, 2011), razón por la cual los emprendedores por necesidad, por lo general, se insertan en la actividad empresarial cuando no tienen otra alternativa (J. Block & Wagner, 2010).

Debido a ello, los empresarios por necesidad se empujan en el espíritu empresarial y a menudo están en una situación menos favorable que otros empresarios para planificar cuidadosamente sus nuevas iniciativas. En comparación con otros empresarios, tienen menos tiempo y menos capital o conocimiento de recursos disponibles para desarrollar una productos o servicios diferenciados (J. H. Block et al., 2015). Así mismo, Fuel explica que este tipo de emprendedor parte de lo que está en capacidad de ofrecer, sin estudiar lo que necesita el mercado y no analiza la competencia ni incorpora el emprendimiento en su plan de vida; así mismo, generalmente no tienen una visión de lo que pretende lograr, pues no creen tener las habilidades para lograrlo, a diferencia de los emprendimientos por oportunidad en los que el emprendedor posee una clara visión del negocio (citado en Díaz de León & Cancino, 2014).

Los empresarios por necesidad tienen incentivos muy grandes: son claramente motivados y determinados, porque han demostrado el coraje para comenzar una nueva aventura; en muchos casos, simplemente deciden emprender para alimentar a sus familias (J. H. Block et al., 2015). A menudo los emprendimientos por necesidad son unipersonales, por lo que preocupa su enorme incidencia, ya que en general este tipo de emprendimientos tienen muchas más dificultades que en equipo, por no tener todas las habilidades o recursos necesarios para todas las etapas del

emprendimiento, entre ellas el crecimiento y las posibilidades de acceder a recursos (Chaquiriand, 2014). Díaz de León y Cancino (2014) afirman que los emprendimientos por necesidad deberían convertirse en emprendimientos por oportunidad de alguna manera, sean dinámicos o por estilo de vida. Las motivaciones de los emprendedores pueden ir cambiando en el tiempo, ya que un emprendedor puede iniciarse por necesidad, pero luego puede ir en búsqueda de nuevas oportunidades (Williams & Williams, 2014). Una de las vías para tener nuevas perspectivas de oportunidad de negocios, es que el estar expuesto a un ambiente académico y a experiencias internacionales puede marcar la diferencia en la velocidad de crecimiento de las empresas, ya que estas experiencias mejoran la habilidad de los emprendedores para hacer conexiones y generar una red de contactos más amplia; así como también pueden moldear su ambición de crecimiento (Fomin, 2014).

## **2. El emprendimiento femenino**

El emprendimiento se ha convertido en una estrategia clave de subsistencia para muchas mujeres. El género es solo una de las muchas fuentes de diferencia, y aunque a menudo no es la base más importante para esta, sigue siendo una importante fuente de desigualdad en todo el mundo. Cuando las mujeres traspasan los límites de la feminidad al ser propietarias de un negocio, lo hacen sin imitar los negocios de los hombres ni adoptar identidades masculinas (Hanson, 2009). Muchas veces las empresas de mujeres ayudan a satisfacer las necesidades (de alimentos, ropa, educación, vivienda y salud) de sus familias y otras personas de la comunidad, necesidades que no se cumplirían si esas empresas no estuvieran presentes y si no fueran propiedad de una mujer (Hanson, 2009). Las mujeres propietarias que también son empleadores ofrecen oportunidades de trabajo, a menudo en condiciones que difieren de las de las empresas propiedad de hombres (Brush, 1992).

Durante los últimos años que el emprendimiento femenino ha ido creciendo considerablemente, se ha identificado diversos factores que contribuyen con este fenómeno: hay más acceso de la mujer a la educación, mayor participación de la mujer en el mercado laboral, existe un mayor auge en el sector servicios, el cual no presenta obstáculos excesivos de entrada y es uno en el cual la mujer se ha desarrollado tradicionalmente, el entorno económico nacional e internacional que obliga a la mujer a contribuir con ingresos para el hogar; por último, hay cambios sociales en la estructura familiar tales como el incremento en la tasa de divorcios y familias criadas solamente por la mujer (Elizundia, 2015). Sin embargo, en líneas generales, la mujer está más frenada para hacer crecer su negocio, esto está relacionado al hecho de que las



proyecciones de crecimiento en los emprendimientos liderados por mujeres son menores respecto de los hombres y no planifican conquistar nuevos mercados (Chaquiriand, 2014).

De acuerdo con declaraciones de la exministra de Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables (MIMP), Maribel Huaita, “muchas mujeres inician sus emprendimientos por necesidad y no por oportunidad como sí lo hacen los varones” (Bardales, 2015). Sin embargo, en el caso de las mujeres que emprenden por oportunidad generalmente son emprendedoras de largo plazo y tienen un mayor impacto en la economía que otras emprendedoras; principalmente por la creación de riqueza y de empleos, así como por el impulso a la innovación que generan cuando son comparadas con las emprendedoras de menor crecimiento (Fomin, 2014).

La inexistencia de mujeres emprendedoras podría generar impactos negativos en el desarrollo y crecimiento económico de los países (E. Amorós & Tersejen, 2010). Si las mujeres no emprenden, la mitad de la capacidad del mundo para salir adelante está siendo desperdiciada (Chaquiriand, 2014). Así mismo, según el Banco Mundial las mujeres empresarias podrían ser una fuerza poderosa en las nuevas economías de Latinoamérica (Montoya, 2015). Adicional a dicha información, se establece que el aumento de las brechas entre salarios incentiva a las mujeres a iniciar sus propios negocios para acceder a un pago igual o mayor por un trabajo comparable al realizado por los hombres. Así mismo, hay mayores tasas de fertilidad que motivan a las mujeres a realizar actividades de autoempleo que les permiten pasar más tiempo en sus hogares y distribuir mejor su tiempo (Kobeissi, 2010); a pesar de ello, se identificó que las mujeres dedican más tiempo que los hombres a las tareas domésticas y cuidado de los hijos (Duflo, 2012), lo que, en definitiva, les restaría tiempo para atender sus emprendimientos.

De acuerdo al BID (Centrum, 2012), la incursión de las mujeres como empresarias les otorga mayor libertad para atender las labores del hogar y la crianza de sus hijos, constituyendo a su vez una oportunidad para crecer y ascender que no suele darse en el sector privado formal. Las empresarias se concentran en pequeñas o microempresas, en comparación a la de los hombres que son de mayor envergadura. Pese a que ambos tienen las mismas características, sí existen diferencias entre ellos en términos de antecedentes, experiencia, educación, necesidad y motivos por lo que comienzan (Hurley, 1999). La diferencia en el desempeño de los negocios entre hombres y mujeres se fundamenta en la teoría de los recursos, que señala que para competir y obtener un buen resultado son decisivos los recursos tangibles e intangibles que estos obtengan (Elizundia, 2015); y, de acuerdo a Fomin (2014), las mujeres tienen menos oportunidades de obtener estos recursos para sus emprendimientos. En ese sentido, si bien las mujeres están utilizando el emprendedurismo para cambiar sus vidas y las de los demás, la clave de este proceso de transformación son los programas de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales,

y las acciones de base de las mujeres que están dirigidas a desarrollar las habilidades de las mujeres, su confianza y las redes de negocio (Hanson, 2009).

## **2.1. Factores que influyen en el entorno del emprendimiento femenino**

Se consideran diversos factores que influyen en el emprendimiento femenino. Dentro de los formales, están presentes el financiamiento, políticas de apoyo a la creación de empresas no económicas y la formalización; por otro lado, dentro de los factores informales están la percepción de sus habilidades, las redes sociales y el rol familiar que deben cumplir (Álvarez, Noguera, & Urbano, 2012). En tanto, los principales obstáculos para iniciar un negocio serían la falta de apoyo financiero, la discriminación de género, las habilidades administrativas, falta de información, dificultad para el acceso a actividades de soporte a los negocios, falta de autoconfianza y dificultad para encontrar los contactos necesarios para iniciar, diferencias que, a su vez, las exponen a vulnerabilidad y reducen sus posibilidades para contribuir a la mejora de sus (Parvin, Rahman, & Jia, 2012; Duflo, 2012).

En cuanto al acceso a financiamiento, no existe pruebas de que la mujer sufra situaciones de discriminación; sin embargo, sí se destaca que las mujeres se enfrentan a mayores dificultades respecto a los hombres por falta de credibilidad debido a que muchas veces sus empresas son de reducido tamaño, lo que las imposibilita a presentar garantías suficientes a las entidades bancarias (Álvarez et al., 2012). Dentro de las políticas de apoyo, a pesar de que la mayoría de países de América Latina y el Caribe han creado diferentes políticas de apoyo a la mujer empresaria, están no han sido relevantes (Camarena & Saavedra, 2015). Las propuestas y avances en el apoyo al emprendimiento en el Perú, como Perú Emprende —una red de más de 40 organizaciones entre públicas y privadas que busca trabajar en coordinación entre ellas buscando que la innovación y la colaboración sean pilares para que el emprendimiento en nuestro país sea mucho más fuerte articulado (Perú Emprende, 2017) — o el Proyecto Salta —a cargo del organismo Thunderbird for Good en cooperación con Mibanco y una universidad peruana que tuvo como objetivo capacitar a mujeres microempresarias a través de seminarios y consultorías (Ponce, 2012) — no son suficientes, quedando tareas a resolver por el Estado.

Muchos de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para emprender son el resultado de prácticas sociales, formación educativa, roles familiares y falta de redes de contacto (Elizundia, 2015). Respecto a las barreras provocadas por prácticas sociales, estas provocan también situaciones de control que dentro de las más frecuentes, las que podrían afectar sus emprendimientos son el insistir en saber dónde está (53,3%), celos si habla con otro hombre (42,9%) y que no le confie dinero (18,4%). Por otro lado, las responsabilidades familiares siguen

siendo una limitación importante, ya que aún persiste la visión tradicional de los roles, donde el hombre es el proveedor y el sostén del hogar y; por el contrario, la mujer es la administradora del hogar y responsable de la crianza de los hijos (Camarena & Saavedra, 2015). Así, existe violencia psicológica y física contra las emprendedoras, las mismas que son más frecuente en la zona urbana, aunque más intensa en la zona rural (Castiblanco, 2013). Adicional a la dificultad para equilibrar su dedicación a la familia y al negocio, existe la preocupación por la aceptación social, una de las principales razones para desistir en la creación de un negocio (Castiblanco, 2013). Para ello, se encontró que el hecho de que las mujeres formen parte de grupos, reciban asesoramiento o tutoría influiría de forma directa en su autoconfianza, por lo que decidiría emprender o continuar con su emprendimiento (Ventura & Quero, 2013).

El Perú es un país en donde aún se espera que la mujer se haga cargo de la casa y los niños; ello limita su capacidad de entrega en el negocio y reduce su habilidad para generar utilidades. Adicionalmente a los obstáculos financieros y de gestión, las mujeres pueden frenar su emprendimiento a causa de los roles de género, como la responsabilidad familiar (Eurochambres, 2004), ya que al incrementar la intensidad de violencia doméstica, existen más obstáculos que frenan y desenfocan la gestión de las emprendedoras (Ponce, 2012). La elección del sector para el desarrollo de la actividad emprendedora constituye diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto al desempeño que estos tendrán, pues afecta la dimensión de sus negocios, a su crecimiento e internacionalización (Navarro et al., 2012).

## **2.2. Fortalecimiento de emprendimientos femeninos**

Las principales barreras para la mujer a la hora de hacer crecer sus negocios no sería la familia, sino la dificultad para acceder a recursos o la falta de confianza (Chaquiriand, 2014). Por otra parte, se habla de una especie de *techo de cemento* en el cual la mujer es quien se pone las limitaciones al crecimiento de la empresa por motivos netamente personales a fin de mantener el equilibrio entre su familia y el trabajo, sin perder el control de su empresa (Camarena & Saavedra, 2015). Swinney et al. tratan de identificar algunos factores respecto a la diferencia entre el desempeño y sostenibilidad de los negocios de hombres y mujeres: esta radicaría en que, en muchos casos, los primeros tienen mayor acceso a educación (Runyan, Swinney, & Huddleston, 2006); sin embargo, esta diferencia disminuiría cuando las mujeres logran acceder a carreras universitarias (Elizundia, 2015). Este factor, desde hace algunos años, se está haciendo poco relevante en este aspecto, ya que cada vez hay más mujeres que tienen acceso a educación superior, sobre todo las mujeres entre 25-34 años (Ocde, 2015); sin embargo, es importante aclarar

que en los casos de emprendimientos por necesidad, este se ve obstaculizado por la condición económica.

Acorde con ello, el Fomin afirma que el estar expuesto a un ambiente académico y a experiencias internacionales puede marcar la diferencia en la velocidad de crecimiento de las empresas, ya que estas experiencias mejoran la habilidad de los emprendedores para hacer conexiones y generar una red de contactos más amplia, y también pueden moldear su ambición de crecimiento (2014), por lo que si más mujeres tuvieran acceso a educación estas brechas se verían mermadas y así contribuir a un mejor desempeño de sus emprendimientos. El tiempo también resulta un factor determinante de la consolidación de los emprendimientos femeninos, ya que muchas de ellas dedican menos tiempo a sus negocios en comparación con los hombres (Elizundia, 2015). Por otro lado, en la actualidad, aún es un hecho que las mujeres siguen teniendo mayor dificultad en conseguir acceso a crédito, lo que limita mucho su capacidad de crecimiento y desempeño (Lucas, 2006).

Entre los retos más significativos que enfrentan las emprendedoras para hacer crecer sus negocios se identifican que, respecto a los hombres, ellas cuentan con menos capital para poder iniciar con sus negocios, lo que, desde un inicio, produciría que el desempeño de sus negocios respecto a ingresos y sostenibilidad en el tiempo sea más bajo también respecto a los de ellos. Por otro lado, al parecer, ellas presentan mayor miedo para solicitar financiamiento, debido a que, por ser mujer, creen que su petición podría ser rechazada, o, en otros casos, porque consideran que la cantidad que puedan otorgarle por los préstamos no sería suficiente para hacer crecer sus negocios. Por último, tienen mayor dificultad para desarrollar redes de contactos para sus negocios. En ese sentido, hay emprendedoras con poco crecimiento que tiene como uno de sus principales retos personales para emprender y que aún enfrentan para hacer crecer sus empresas el tener una red de contactos limitada y poco efectiva (Fomin, 2014)

Respecto a esta última, diversos autores afirman que el éxito de un emprendedor guarda una estrecha relación con su capacidad de gestionar su red de contactos y el tipo de estas en las que participa. Esto debido a que las redes incrementan la base de recursos que son valiosos para el emprendedor, su capacidad de reconocer nuevas oportunidades en el mercado, le da acceso a fuentes de información relevantes para el negocio y le da la posibilidad de supervivencia a la empresa (Navarro et al., 2012). El reporte del GEM afirma que la mujer es más adversa al riesgo que el hombre (2016); sin embargo, las redes no solo contribuyen a la rentabilidad de los negocios, sino también a la reducción de la incertidumbre, potencialmente y medido como una reducción en la variación en el rendimiento (Pfeffer & Salancik, 1978).



Algunos estudios indican que las redes sociales de mujeres suelen ser más reducidas, menos diversas o si es el caso de que exista diversidad, muchas veces están compuestas por mayor número de mujeres que de hombres. Además, se estima que las mujeres tienen mayores dificultades para tejer una red de contactos profesional debido al peso de responsabilidad familiar (Navarro et al., 2012). Sin embargo, se sabe que los emprendedores con mucha experiencia en una industria establecen mejores redes profesionales y tienen mayor experiencia en gestión (Barringer, Jones, & Neubaum, 2005). Ya sea que alguien lance un negocio por necesidad o por oportunidad, las redes de relaciones sociales son importantes, ya sean conexiones personales informales o estructuras institucionales más formalizadas o si son altamente localizadas o transcontinentales (Hanson, 2009).

### **2.3. El emprendimiento femenino en el sector servicios**

La diferencia entre el desempeño de los negocios operados por hombres y mujeres radica principalmente en que las mujeres tienden a elegir sectores menos rentables, tales como el comercio y los servicios (Elizundia, 2015). Sin embargo, se debe tener en cuenta que esta elección radica básicamente en que la mujer es más adversa al riesgo de fracaso, por lo que ella decide emprender en actividades que ya conoce como el de consumo (GEM, 2016).

Las labores de las mujeres tradicionalmente han estado orientadas a la maternidad, crianza de los niños y cuidado de sus esposos. La barrera cultural impide que la población conciba a las mujeres como capaces de dirigir sus propios negocios y las inhibe de iniciar proyectos empresariales. Por ello, las mujeres tienden a trabajar en actividades relacionadas con el hogar porque son socialmente mejor aceptadas (Kargwell, 2012). Según Fomin (2014, p. 23), el 40% de las mujeres emprendedoras se orienta al sector servicios, retail o alimentos y bebidas, sectores que atraen solo en 11% de los hombres en América Latina; así mismo según el reporte GEM (2016), hay mayor participación femenina en negocios en etapa temprana orientados a consumidores, 80% del total de negocios emprendidos por mujeres.

El éxito de las mujeres emprendedoras microempresarias no depende solo de ella, este depende también de su relación con el lugar en el que está inserta (Hanson, 2009). En un estudio a nivel regional se estimó las diferencias entre las mujeres y hombres dueños de empresas formales en Latinoamérica, Asia Central, y Este de Europa y Sub-Sahara África, y se encontró que las empresas dirigidas por mujeres son significativamente pequeñas a diferencia de los hombres; esto debido ellas se enfocan a rubros como venta de prendas de vestir, comercio al por mayor y menor, hoteles y restaurantes. Respecto a mujeres empresarias, estas son en su mayoría, dueñas de microempresas (44%), pequeñas empresas (20%), y medianas (23%) (Bardasi,



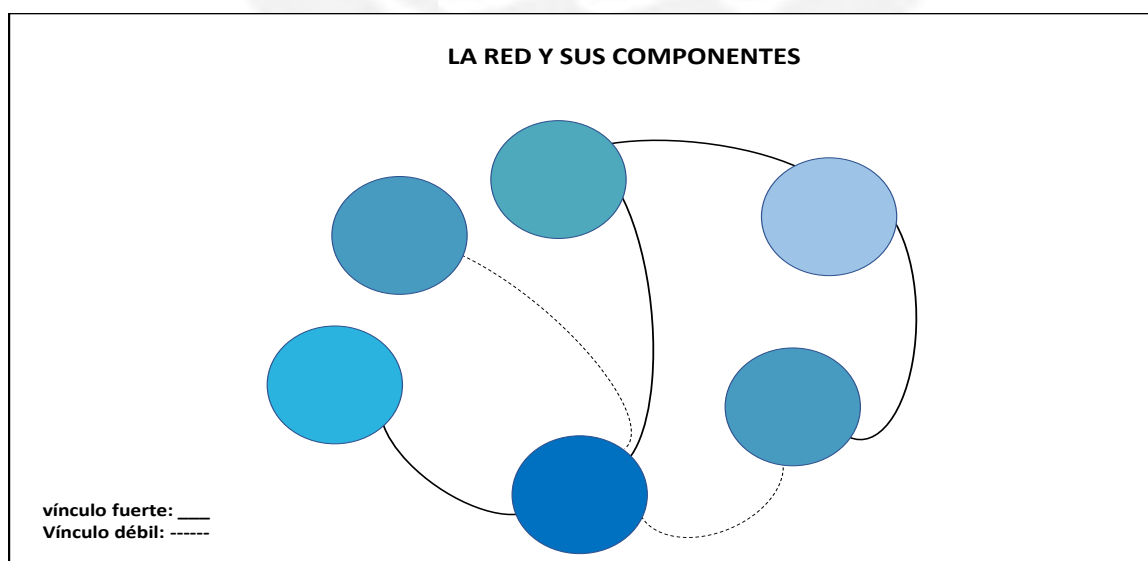
Sabarwal, & Terrell, 2011, y, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Banco Mundial. GTZ, 2010, citados en Ponce, 2012).

### 3. Concepto de red

Las redes podrían ser definidas como un grupo de personas unidas por un conjunto de relaciones sociales o interpersonales (Mitchell, 1974; Sanz, 2003). Las redes personales no se limitan al lugar de trabajo, o al vecindario, sino que abarcan y conectan múltiples esferas de la vida cotidiana (Hanson, 2009). Desde un enfoque evolutivo, las redes podrían ser definidas como el resultado de externalidades tanto estáticas como dinámicas, las cuales son producidas por la interacción de distintos actores que forman parte de una red (Cimoli, 2007). A nivel organizacional, podríamos verlas como un grupo de empresas u organizaciones vinculadas por muchas relaciones unas con otras, en donde comparten diversas conexiones, formando así estructuras de redes (Tichy, Tushman, Fombrun, & Tushman, 1979).

En cualquier caso, la idea elemental de una red es que se trata de la articulación entre diversas unidades, que, a través de ciertas conexiones, intercambian elementos entre sí, con lo cual se fortalecen recíprocamente e incluso se pueden multiplicar en nuevas unidades. Así mismo, estas unidades fortalecen todo el conjunto de la red, de modo que la red se fortalece aún más permitiéndole expandirse en otras nuevas unidades o mantenerse en un equilibrio sustentable (Mance, 2008). La estructura gráfica de una red consta básicamente de dos elementos fundamentales: los actores que establecen las relaciones entre ellas y las relaciones en sí (Sanz, 2003) (ver Figura 2),

**Figura 2: La red y sus componentes**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a ello, como se ve en la figura anterior, si bien la red está compuesto por elementos y las relaciones entre ellos, un elemento puede tener más relaciones que otros que no necesariamente tiene la misma intensidad y ser conexión entre uno y otro elemento

En las organizaciones, las redes, o patrones de interacción personal, están asociados con el poder, la rotación, los flujos de información, las actitudes, las oportunidades de promoción y el apoyo social (Salancik, 1995).

### **3.1. Tipos de redes**

Si bien existen diferentes caminos para clasificar a las redes, las más comunes son las llamadas modo-uno, aquellas en las que todos los actores pertenecen a un único conjunto y se relacionan uno a uno, y las modo-dos, que son las denominadas redes de afiliación, caracterizadas por tener un único conjunto de actores y un conjunto de eventos en donde la red se infiere de forma casual a partir de estos eventos (Breiger, 1974; Sanz, 2003).

### **3.2. Principales características**

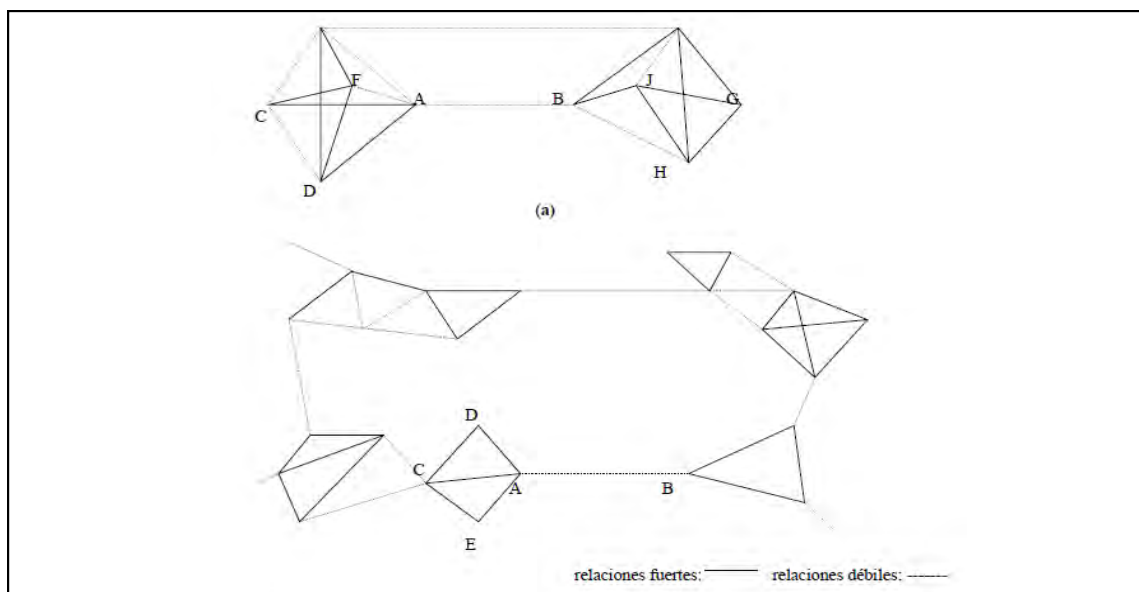
Las redes sociales crean y limitan las oportunidades de elección individual y las de las organizaciones; al mismo tiempo, son los individuos y las organizaciones quienes inician, construyen, mantienen y rompen estas relaciones, pues a través de estas acciones, determinan y transforman la estructura global de la red (Sanz, 2003). Las redes se componen de empresarios cuyos intentos probables sean preservar su autonomía estructural y cohesión (Kogut & Gordon, 2001). Dentro de la búsqueda de esta dinámica, los participantes están conectados unos a otros, obligados a apoyarse entre sí, dependientes del intercambio con los demás (Burt, 1992); así mismo, estos participantes están vinculados a través de un número relativamente pequeño de intermediarios (Kogut & Gordon, 2001). Dentro de las redes se encontró que en estas, no solo hay personas u organizaciones que se conectan entre sí, sino también hay enlaces, llamados *vínculos*, los mismos que pueden ser clasificados como fuertes y débiles (Granovetter, 1973).

Algunos autores consideran que el único recurso subyacente para el beneficio de los emprendimientos son las redes de contacto; además, es una vía para que el rendimiento de las empresas se relacionen directamente con la orientación emprendedora y los recursos que las redes proporcionan, lo que incrementaría en gran medida la mejora del desempeño de la empresa (Xlanguo, Y., Weixiang, W., & Zhouqi, 2009). Las redes, generalmente, también son necesarias en iniciativas de innovación, en tanto sus estructuras organizacionales aprenden y se nutren de la

capacidad de aprendizaje de sus miembros y de la interpretación de la información, rediseñándose continuamente en mercados cambiantes e inestables (Montoya, 2015).

La dinámica de las redes es explicada a manera de que cuando una persona A tiene muchos contactos, se forma un puente entre A y otra B, así se proporciona una única ruta a lo largo de la cual la información o influencia puede ir desde cualquier contacto de A hasta cualquier contacto de B; y consecuentemente, desde cualquier conectado indirectamente a A hasta cualquier conectado indirectamente de B (Granovetter, 1973) (ver Figura 3).

**Figura 3: La transmisión de información o influencia a través de la redes**



Fuente: Granovetter (1973)

Salancik difiere un poco del enfoque que se le da al uso de las redes, pues considera que el análisis de redes se ha limitado a evaluar cómo las redes existentes afectan el flujo de información y recursos a actores individuales (organizaciones o individuos) o cómo actores individuales ganan prestigio o influencia a través de sus posiciones en redes, pero no se ha profundizado lo suficiente en cómo las redes afectan el flujo de deberes y derechos de los participantes de una red (Salancik, 1995).

### 3.2.1. La fuerza de los vínculos

La fuerza de un vínculo, fuerte o débil, es una combinación lineal probablemente de tiempo, intensidad emocional, intimidad (confianza mutua) y los servicios recíprocos que caracterizan dicho vínculo, pues son una conexión entre dos partes hasta el punto que, en muchos casos, es la única alternativa para mucha gente, esto es, a medida que su grado aumenta.

Cualquiera de estos tipos de vínculos determinarían a qué oportunidades y limitaciones se estarían enfrentando los actores de esta red (Cimoli, 2007).

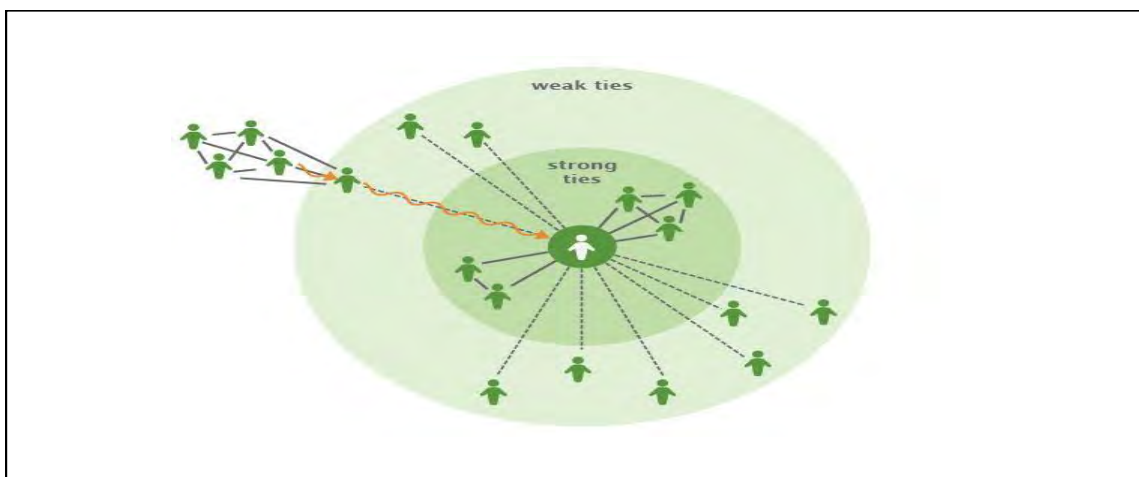
Por su parte, los lazos fuertes son definidos como conexiones entre dos personas u organizaciones que están muy cerca el uno del otro, lo que significa que el vínculo se caracteriza por un grado de intimidad y una relación cercana. Como se observa en la Figura 4, los vínculos fuertes están conformados por familiares y amigos; sin embargo, la información nueva y recursos no redundantes surge a parte de los vínculos débiles (Granovetter, 1973). De esta manera, “cuanto más frecuente las personas interactúan las unas con las otras, más acertadas serán sus relaciones, cada vez más fuertes, sentimientos de amistad” (Homan, 1950, citado en Granovetter, 1973).

De acuerdo a ello, los lazos débiles son conexiones que no son estrechas ni personales, conformadas por individuos que se mantiene en contacto o se visita eventualmente. Granovetter le da especial importancia a los vínculos débiles, pues los individuos con muchos vínculos débiles están mejor situados para difundir una innovación tan difícil, ya que algunos de estos vínculos son puentes locales. De este modo, aquellos que están vinculados débilmente son más propensos a moverse en círculos distintos al propio y, por tanto, tendrán acceso a una información diferente a la que nosotros recibimos, lo que favorecería su crecimiento. Los vínculos débiles no sufren restricciones, aunque ciertamente no son automáticamente puentes, pero es mucho más importante considerar que todos los puentes son vínculos débiles. Esto significa que cualquier cosa que sea difundida puede llegar a un gran número de personas y atravesar una gran distancia social cuando se experimentan vínculos débiles antes que fuertes (Granovetter, 1973). Debido a lo explicado, los vínculos débiles son un importante recurso para hacer posible la oportunidad de movilidad.

Los vínculos formados entre dos actores diferentes pueden mejorar la generación de múltiples recursos; por ejemplo, los lazos fuertes permiten confianza y apoyo, mientras que los lazos débiles contribuyen a la obtención de nuevos recursos que la persona o la organización no tenía idea de su existencia antes de generarse esta relación. Uno de los principales beneficios de los vínculos débiles es que se convierte en una fuente externa de recursos importantes, tales como la información. Por ello, se puede asumir que las redes con más vínculos débiles son más beneficiosas, ya que proveen de recursos nuevos que podrían contribuir a la estrategia competitiva de una organización (Granovetter, 1973).



**Figura 4: Vínculos débiles y fuertes**



Fuente: Granovetter 1973

### **3.2.2. Vacíos estructurales**

Dentro de una red, hay más elementos; uno de ellos son los vacíos estructurales, definidos como espacios vacíos entre los participantes de esta. Los vacíos estructurales han atraído considerable interés, porque son considerados una forma de capital social valioso (Kwon & Adler, 2002). Estos espacios vacíos representan la inexistencia de enlace o conexión, pero podría generar la construcción de puentes para establecer conexiones y así tener acceso a los recursos que están en el otro lado (Granovetter, 1973). También poseen flujo de información que no es redundante dentro de la red, lo que significaría que las organizaciones recibirán mucha información diferente (Burt, 1992).

Las personas con conexiones a través de los vacíos estructurales tienen acceso temprano a diversos, a menudo contradictorios, información e interpretaciones, lo que les confiere una ventaja de ver y desarrollar buenas ideas (Burt, 2005). Así mismo, los vacíos estructurales también son oportunidades empresariales para el acceso a información, oportunidad, referencias y control (Burt, 2005), debido a que estos permiten tener implicaciones para la creatividad y la reproducción de estructuras sociales en las que surjan buenas ideas; es decir, los dueños de empresas que gestionen mejor sus conexiones tendrán mejores ideas que los que no lo hacen (Burt, 2005). De acuerdo a lo descrito, se podría concluir que estos elementos son de vital importancia en las redes; por ello, deben ser mantenidos, en muchos casos, con el único propósito de obtener el beneficio de información no redundante (Burt, 1992).



### 3.3. El contagio social

El concepto de contagio se ha expandido constantemente desde su original poner a tierra en la enfermedad epidémica a fin de describir una amplia gama de procesos que se propagan a través de las redes, especialmente los fenómenos sociales como las modas, opiniones políticas, la adopción de nuevas tecnologías y decisiones (Ugander, Backstrom, Marlow, & Kleinberg, 2012). El contagio social se define como la propagación de información a través de la interacción social dentro de un grupo humano, que tiene lugar cuando uno de los integrantes introduce en una conversación cierto tipo de información que podría ser suplementario o contradictoria; así como, cierta o falsa, pero que puede modificar los recuerdos de los otros miembros (Coman, Brown, Koppel, & Hirst, 2009). De acuerdo a ello, los integrantes de una red son propensos a que las buenas y también las malas prácticas se contagien entre ellos.

### 3.4. Las redes de colaboración

Algunas organizaciones, para fortalecer sus vínculos comerciales y productivos, requieren trabajar en conjunto, creando bloques que les permita competir en mercados hostiles (Rivera, Díaz de León, & Fuentes, 2017). De aquí surge hablar del concepto de *colaboración*, que indica una relación de responsabilidad entre personas u organizaciones unidas por intereses comunes, a fin de sentir la obligación moral de brindarse apoyo mutuo (Mance, 2008). Así, las redes de colaboración se podrían definir como la interacción de diversas organizaciones que trabajan en conjunto, intercambian elementos entre sí y se fortalecen recíprocamente (Warren, 2005). Entonces, este tipo de red se refiere a aquellas relaciones que tiene el emprendedor con personas externas a su negocio como proveedores, clientes gestores u otros empresarios, que en general le ayudan a la supervivencia y al éxito de su negocio (Álvarez et al., 2012).

Se considera importante entender este fenómeno, dado que existe evidencia suficiente sobre cómo las redes de colaboración se han vuelto un mecanismo para la sobrevivencia, desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones, ya que les permite acumular información, experiencia y recursos colectivos (Mance, 2008); así como, intercambiar competencias clave para el logro de metas que individualmente no podrían conseguir con facilidad (Bojan, Dinko, & Goran, 2016). Estudios demuestran que existe preferencia por parte de las mujeres emprendedoras a la utilización de redes de colaboración (Álvarez et al., 2012), en el caso de las mujeres peruanas a las Asociaciones (Ministerio de Producción, 2017). Respecto a este último grupo, son clasificadas como redes de vínculos horizontales, mayormente formadas sobre la base a la

confianza y, por consecuencia, por voluntad propia, relación que produce sentido de reciprocidad y compromiso colectivo entre sus integrantes (Putnam, 1993).

Así mismo, en cuanto a las pymes, grupo al que pertenece las picanterías asociadas al caso de estudio, se ha encontrado que los principales beneficios de establecer una colaboración tiene que ver con el acceso a información relevante, el aprender de otros, el acceso a servicios que de modo individual no sería tan sencillo conseguir; así como, hacer *marketing* de productos similares y obtención de capital a menores costos y de manera más rápida (Rosenfeld, 1996). Apelando al sentido de compartir en una red colaborativa en Perú, Oppenheimer (15 de noviembre 2014) menciona el caso de Gastón Acurio, quien años atrás, en compañía de otros amigos chefs, decidió difundir la cocina peruana compartiendo sus recetas y secretos, con el principal objetivo de que esta no muera a través de las generaciones. Así mismo, comenta su estrategia relacionada al sentido de colectividad y la competencia, en la que este decide, con el fin de evitar peleas internas entre esta nueva generación de chefs, promover la idea de que no se pelea por el mercado, sino que este se comparte.

### **3.5. Necesidad de recursos en una organización**

Hoy en día, una de las principales necesidades de las empresas es enfrentar la incertidumbre; para ello, muchas de ellos buscan ser proveídos de recursos valioso para enfrentarla a través de las redes, con el fin de mejorar la estrategia (Becerra, Martin, & Oz, 2001). La dependencia de recursos, consiste en que existe una dependencia de pequeñas organizaciones, respecto a otras que poseen poder, debido a las particularidades de independencia y ubicación en el espacio social de esta (Pfeffer & Salancik, 1978). La teoría de la necesidad y dependencia de recursos afirma que tanto los recursos financieros y físicos, así como la información obtenida del entorno, hacen que las organizaciones dependan potencialmente de las fuentes externas de estos recursos (Pfeffer & Salancik, 1978).

#### **3.5.1. La necesidad de recursos en los emprendimientos**

Los emprendimientos requieren de acceso a capital, información y otros recursos, los cuales son proveídos por redes diversas de gran alcance (Hillmann & Aven, 2011). En la etapa del umbral de la credibilidad (Aceituno & Cáceres), en el inicio de emprendimientos, los emprendedores deben conseguir recursos para complementar su capacidad productiva; esta situación depende mucho de las redes de apoyo existentes (Arroyo, 2014). Las redes de contacto de amplia cobertura fomentan el desarrollo económico de los emprendimientos, ya que fomentan la intermediación entre diversos círculos sociales y acceso abierto a los recursos, oportunidades

valiosas e información novedosa que podría ser inaccesibles para los empresarios si es que no la pusieran en práctica (Burt, 2005). Los emprendedores con una amplia red social y redes profesionales tienen acceso potencial a conocimientos adicionales, capital y referencias de clientes (Barringer et al., 2005).

Sin embargo, los emprendedores deben acceder a financiamiento y capital social y otros tipos de recursos vía relaciones de negocios con pares que están fuera de los límites de sus organizaciones (Stuart, Hoang, & Hybels, 1999). Por ello, recopilar información novedosa, obtener crédito y atraer capital de socios potenciales e inversores son esenciales para emprendimientos y desarrollo en entornos económicos emergentes (Fafchamps, 2003), recursos que pueden alcanzarse mediante la gestión de red de contactos. Las pequeñas y medianas empresas, que cuentan con limitados recursos, están en constante búsqueda de recursos externos para completar su estrategia; por ello, es muy importante que estas empresas construyan y mantengan sus redes, incluso mucho más que para la grandes empresas (Córdova, 2017). En el caso de los emprendedores, ello explicaría por qué la habilidad de construir alianzas debería ser una de las capacidades más importantes para ellos (Salvaj, 23 de octubre 2016).

Por otro lado, es necesario considerar que el valor de las compañías jóvenes son atribuciones en el tiempo, influenciadas por las características de las compañías afiliadas bajo escrutinio (Stuart, Hoang, & Hybels, 1999). Por ello, sería necesario potenciar la proyección y la conexión, en el mejoramiento de la red de contactos, para que se incrementen los momentos y espacios que permitan establecer nuevas relaciones afectivas, incluyendo el aprovechamiento de las redes sociales como vehículo de creación de perfiles públicos (Montoya, 2015). Vincular a mujeres individuales a través de tutoría individual o en redes y organizaciones ayuda a cambiar sus identidades, lo que permite a las mujeres empresarias cambiar los aspectos materiales y discursivos de los lugares donde viven y trabajan individual y colectivamente (Hanson, 2009).

### **3.6. Recursos obtenidos a través de la redes**

Los recursos que puede brindar una red pueden ser tangibles e intangibles; no obstante, cabe destacar que los recursos intangibles son más importantes que los tangibles, pues contribuyen a mantener ventaja competitiva en el mercado respecto a otras organizaciones. Estos recursos intangibles pueden ser la reputación, el conocimiento, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de transferir conocimientos (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001). La reputación puede ser un recurso importante cuando una empresa necesita establecer nuevas relaciones con otras con las que interactúa en el mismo contexto. La reputación de pequeñas empresas proviene básicamente del hecho de participar en redes pequeñas y homogéneas; sin embargo, en el caso de

las grandes empresas es necesario apoyarse en redes de mayor alcance a fin de descubrir nuevas oportunidades, a partir de información innovadora y de diferentes recursos (Hillmann & Aven, 2011).

### ***3.6.1. El capital social***

El capital social, considerado multidimensional, debido a que existen relaciones entre individuos, comunidades, organizaciones y el Estado (Coleman, 1988), es definido como el producto obtenido de la construcción de las redes (Kwon & Adler, 2002), redes construidas por ciudadanos e instituciones orientadas al logro de objetivos socioeconómicos comunes, debido a que cualquier tipo de capital social es convertible a lo económico (Bourdieu, 1986). El capital social existe donde la gente tiene una ventaja debido a su ubicación en una estructura social (Burt et al, 2004), por lo que es a partir de las relaciones entre personas u organizaciones se pueden obtener recursos externos para sus negocios (Coleman, 1988).

El capital social es considerado un componente clave intangible del emprendimiento sin el cual un negocio no puede ser establecido (Coleman, 1988). Hoy en día, la mayoría de las empresas han cambiado el enfoque de su actividad desde la dimensión social a la confianza, compartir normas, principios y valores a través de redes sociales con el fin de un beneficio mutuo (Putnam, 1993), por lo que así todos estos factores contribuirían al éxito a largo plazo y la estabilidad de las organizaciones y abrir nuevas oportunidades para el emprendimiento (Dastourian, Kawamorita Kesim, Seyyed Amiri, & Moradi, 2017). Sin embargo, no solo está compuesto por los recursos obtenidos a través de las redes, sino que, además, incluyen la capacidad de generar y utilizar estos en momentos adecuados. En pocas palabras, existe una distinción entre tener capital social y el uso de este, pues el acceso a la red no garantiza la movilización de estos; así, es debido a esta movilización que el capital social proporciona diferentes fuentes como habilidades, conocimiento, control, poder y confianza; los mismos que representan un grupo de recursos valiosos desde una perspectiva de red (Kwon & Adler, 2002).

Las relaciones que dan lugar al capital social están en las oportunidades que ofrece la estructura de red de estas relaciones, las normas y valores que constituyen el contenido de esta red social y la fuerza de la motivación, así como las habilidades en cada uno de los nodos de este sean movilizados de buena voluntad (Kwon & Adler, 2014). El capital relacional se entiende como el valor creado y mantenido al manejar buenas relaciones, por lo que se define como la totalidad de las relaciones entre una organización y sus principales partes interesadas, las mismas que se reflejan a través de la imagen, la lealtad del cliente, la satisfacción de este, el vínculo con sus proveedores, el poder comercial, entre otros (Bronzetti et al., 2011).



### **3.7. La gestión de redes**

Según Granovetter (1985), todos los individuos y las organizaciones están inmersas en interacciones sociales. Sin embargo, la gestión de redes de contactos depende del tipo de emprendimiento que se esté trabajando (Díaz y Cancino, 2014). En ese sentido, en los emprendimientos dinámicos (por oportunidad), las redes de contacto son especializadas; como consecuencia, la idea es ponerse en contacto con personas muy calificadas y que tengan una opinión profesional acerca de los problemas de la empresa (Poblete & Amorós, 2013). Por otro lado, en los emprendimientos por necesidad, no se busca esta especialización; por ello, sus redes se limitan básicamente a amigos y familiares (Amorós y Bosma, 2014).

En cuanto a los emprendimientos por estilo de vida, por lo general no se buscan redes de contacto en el sentido profesional, aunque puede haber un mínimo grado de redes con sus clientes, municipalidades y gremios empresariales (Badulescu & Badulescu, 2014); por lo general, en esta clase de emprendimientos, no se buscan redes de contacto en el sentido profesional, aunque puede haber un mínimo grado de redes con sus clientes, municipalidades y gremios empresariales (Díaz y Cancino, 2014). Según Brandenburger y Nalebuff (1995), como estrategia, después de conocer a los integrantes de una red, es indispensable analizar qué valores pueden aportar a esta y qué tanta posibilidad de capturar este valor generado tienen.

#### **3.7.1. La gestión de los interesados de una red**

Similar a un proyecto, es idóneo seguir con procesos necesarios para identificar y analizar las expectativas y el impacto de personas y organizaciones que pueden verse afectados por las acciones o decisiones que se tomen en la SPA. Por ello, es necesario desarrollar herramientas propias de la gestión a fin de promover la participación eficaz de estos y se logren exitosamente los objetivos planteados (Guía Internacional para la Gestión de Proyectos [PMBOK], 2013). Los actores que forman parte de la red representan a un grupo de interesados, que guardan vínculos directos o indirectos con la SPA. Por ello, es necesario definir este concepto. Según Freeman (1984, p. 25), los interesados representan “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”. El PMBOK los define como los individuos, grupos u organizaciones que puede afectar, ya sea de forma positiva o negativa, las actividades o el resultado del proyecto. Debido al rol fundamental que cumplen los interesados, se recalca la importancia de identificar, planear, gestionar y controlar las relaciones de los mismos a fin lograr los objetivos del proyecto. A continuación, se describe los procesos, que interactúan



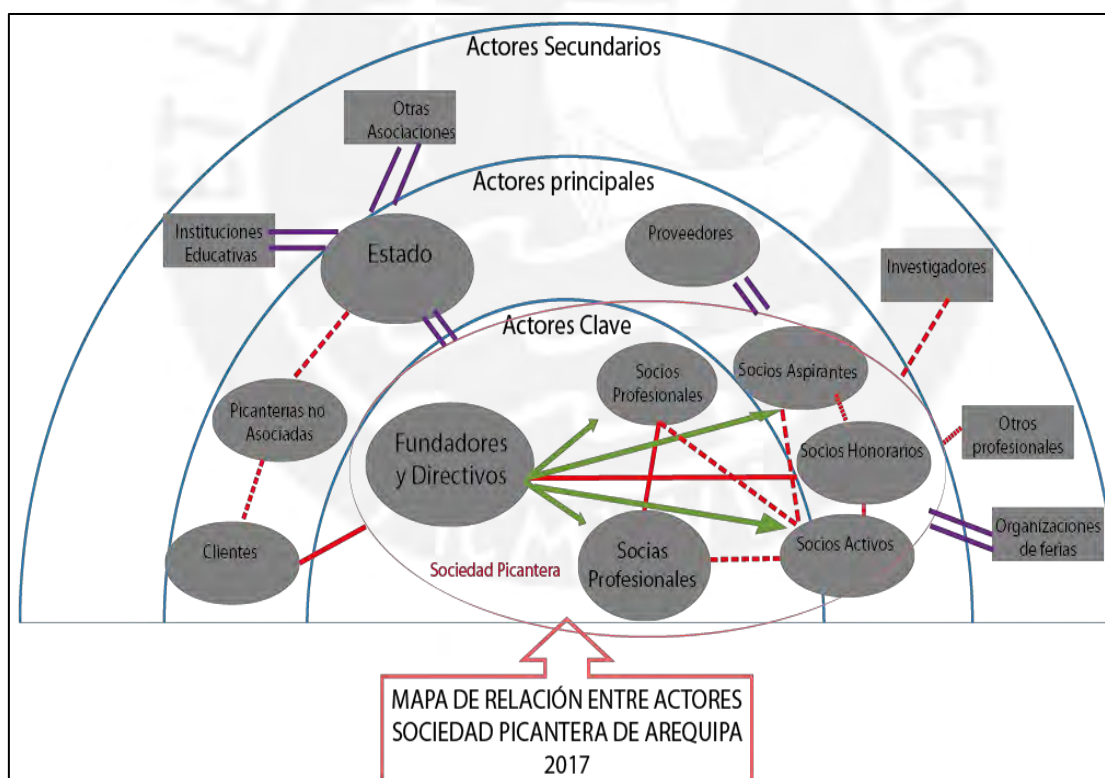
entre sí, para una óptima gestión de interesados de acuerdo a los estándares internacionales del Project Management Institute descritos en el PMBOK.

#### a. *Identificar a los interesados*

Este proceso es fundamental, debido a que permite realizar un mapeo general de los actores involucrados; además, afirma los vínculos existentes entre cada uno de ellos. Una de las herramientas más utilizadas para este proceso es el *mapa de actores*, el cual permite identificar las relaciones entre todos los interesados de forma gráfica; dentro de ello, existen diferentes representaciones (ver Figura 5):

- Mapa de actores del tipo cebolla: Divide a los involucrados en tres sectores: público, sociedad civil y privado
- Mapa de actores arcoíris: Asigna a los sectores de acuerdo con su importancia: actores clave, importantes o secundarios.

**Figura 5: Mapa de relación de actores<sup>2</sup>**



Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> Esta figura será analizada en el capítulo 6 a fin de explicar cómo son las relaciones entre los integrantes de la SPA y su entorno.

En la Figura 5, se muestra la relación entre los actores de la SPA mediante el mapa de actores del tipo arcoíris, en donde se ordena y clasifica a todos los interesados tomando como base el nivel de importancia de cada uno de ellos; además, se define las relaciones existentes de acuerdo a los niveles de comunicación e involucramiento con la SPA.

#### ***b. Planificar la gestión de los interesados***

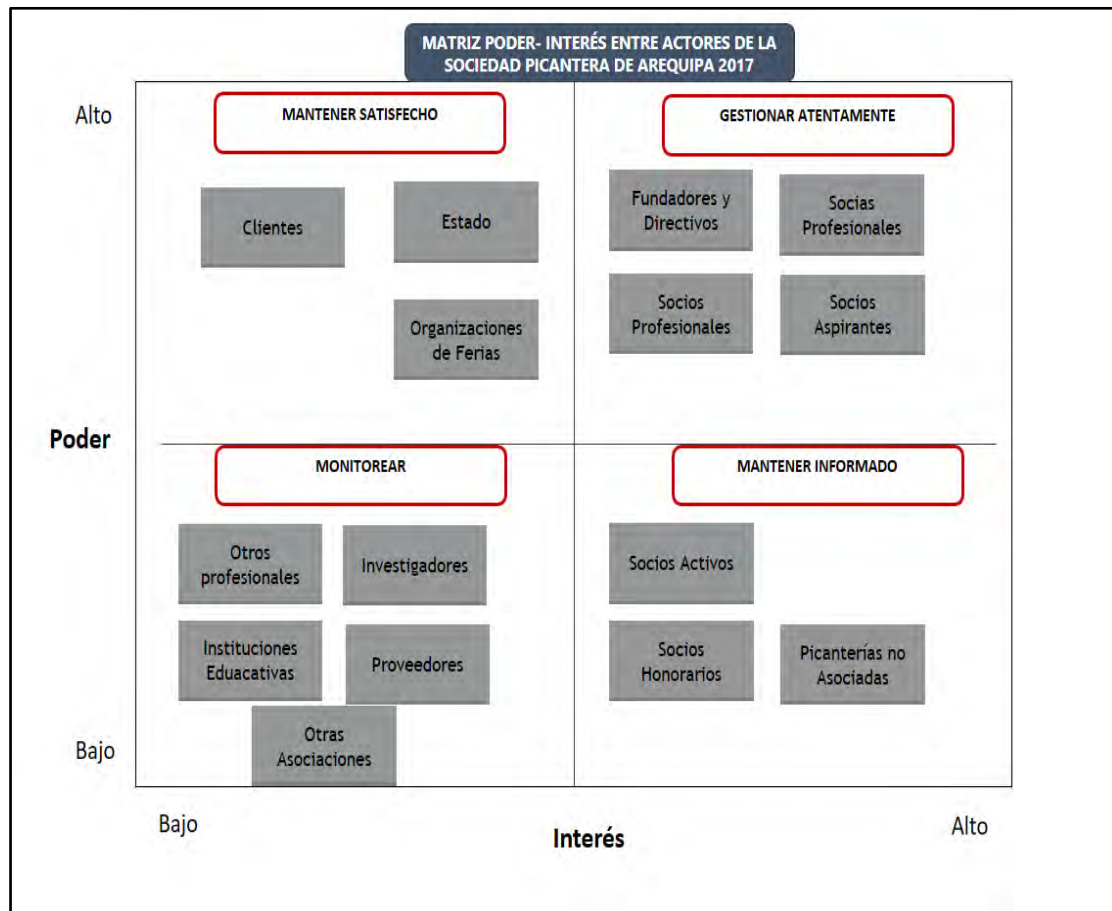
Cuando se haya identificado a todos los interesados, es necesario desarrollar estrategias teniendo en consideración las necesidades y expectativas de cada uno de los actores a fin de mantener los vínculos y la comunicación entre todas las partes. Para poder identificar qué estrategia requiere cada interesado, se han establecido diferentes matrices de acuerdo a los objetivos del proyecto:

- Matriz de poder / influencia: Agrupa a los interesados de acuerdo al nivel de autoridad (poder) y participación activa (influencia).
- Matriz de influencia / impacto: Agrupa a los interesados de acuerdo al nivel de participación activa (influencia) y capacidad para realizar cambios (impacto).
- Matriz de poder / interés: Agrupa a los interesados de acuerdo al nivel de autoridad (poder) y preocupación (interés).
- Matriz de prominencia: Se basa en el poder, urgencia y legitimidad de los actores.

Para establecer las estrategias en la gestión de interesados de la SPA, se elaboró una matriz poder/interés (ver Figura 6), en donde se agrupó a cada uno de los actores de acuerdo al nivel del poder, entendido como la autoridad que ejerce dentro de la SPA y el interés definido como el nivel de compromiso que se tiene con la asociación.

Como podemos observar, es sumamente importante gestionar atentamente a los que ya integrantes de la SPA como los socios profesionales y aspirantes; así como a sus Directivos de acuerdo al gran poder e interés que tiene en lograr los objetivos de la SPA, mientras que debido a su alto interés pero bajo poder, los socios activos, honorarios y picanteras no asociadas deberían ser informadas; por otro lado, debido a su bajo poder y bajo interés, los otros profesionales, otras asociaciones, instituciones educativas y proveedores deben ser monitoreados; por último, de acuerdo a su alto poder, es necesario mantener satisfechos a los clientes, al Estado y a organizaciones encargadas de difundir la cocina peruana, como lo son las ferias gastronómicas y eventos.

**Figura 6: Matriz poder/interés entre actores de la SPA 2017**



Fuente: Elaboración propia

### *c. Gestionar la participación de los interesados*

Es el proceso que abarca las acciones realizadas con el objetivo de incentivar la comunicación y participación de todos los interesados para el logro de los objetivos del proyecto. Para tal efecto, se cuenta con las siguientes herramientas:

- Métodos de comunicación: Reuniones, teleconferencias, email, push, pull, interactiva
- Habilidades interpersonales y de gestión: Generación de confianza, resolución de conflictos, escucha efectiva, actitud hacia el cambio, negociación, oratoria, búsqueda de consenso, etc.
- Habilidades de gestión. Facilitar el consenso, influenciar a las personas, negociar acuerdos

#### ***d. Controlar la participación de los interesados***

Consiste en realizar un seguimiento y monitoreo de las estrategias, y acciones que permitan la sostenibilidad y éxito final del proyecto, identificando problemas de forma oportuna con la finalidad de realizar los cambios y/o modificaciones pertinentes. Se cuenta con las siguientes herramientas:

- Sistema de gestión de la información: Procedimientos estandarizados para recopilar, almacenar y distribuir la información del proyecto a los interesados
- Juicio de expertos
- Reuniones

#### ***3.7.2. La gestión de redes en sociedades y comunidades***

Las instituciones pueden ser de mayor importancia para las sociedades en desarrollo que para las desarrolladas, debido a que las economías emergentes necesitan más atención de las instituciones públicas, con el fin de obtener buenas condiciones para el crecimiento y alcanzar la riqueza (Hillmann & Aven, 2011). El gobierno tiene como una de sus funciones el diseñar políticas y estrategias con el fin de mejorar la economía a través de los actores academia y sector productivo (Sábato & Botana, 1975). En muchos casos, debido a que las instituciones públicas están insuficientemente desarrolladas, las economías emergentes o emprendimientos deben ser los principales candidatos para la creación de alternativas organizadas privadamente. Sin embargo, el desafío que deben enfrentar es que las alternativas de red-cierre y alcance-compiten juntos (Granovetter, 1973).

La creación de arreglos informales para la coordinación y el seguimiento podrían ser respuestas locales adecuadas a la falta de instituciones públicas fuertes. Sin embargo, para avanzar en el desarrollo económico, es requerido un patrón diferente de redes sociales (Hillmann & Aven, 2011). Las redes locales tienen como beneficio ser sustitutos de las instituciones públicas y pueden funcionar bien en las comunidades locales; sin embargo, no más allá de sus fronteras, ya que el cierre mantiene el conocimiento y los recursos dentro de las comunidades locales. Por sí sola no promoverá el desarrollo, pero sí facilitará estrategias para mantenerse en los negocios manteniendo el *statu quo* económico (Granovetter, 1973).

En el caso de las redes de especialidades profesionales y técnicas, que están mejor definidas y limitadas en su tamaño, la movilidad crea vínculos débiles con puentes entre grupos que constituyen redes operativas en localizaciones particulares, dando así un *sentido de*



*comunidad* en reuniones y convenciones. El mantenimiento de estos vínculos podría ser lo más importante de dichas reuniones, por lo que las sociedades y comunidades deberían cumplir con ello y para que estas tengan muchos vínculos débiles, que sean puente, es necesario que haya varias formas distintas o contextos en donde la gente pueda formarlos (Granovetter, 1973).

Los recursos también pueden encontrarse en parejas con habilidades diferentes o complementarias. El valor de formar una red entre ellos mejoraría la generación de sinergias entre los participantes y tendrían acceso a diferentes recursos (Hitt et al., 2001). Hay algunas empresas que han encontrado sus ventajas competitivas a través de las relaciones de confianza generadas dentro de sus redes, en donde, a pesar del contexto y las fuerzas de la competencia en la industria, una empresa puede modelar su estrategia con los recursos actuales disponibles dentro de su red corporativa real y también las relaciones de sus fundadores (Hung, 2002). Pero para obtener instituciones relevantes que puedan desempeñar en sus contextos o industrias, estas tienen que movilizar recursos especiales y estratégicos que solo están disponibles si las condiciones de las redes están a disposición de todos los socios involucrados (Córdova, 2017)

Es necesario resaltar como una de las desventajas de este tipo de red, es que en las redes en comunidades pueden existir problemas de confianza cuando se tiene que seguir a un líder; por lo que es necesario que existan contactos personales intermedios que puedan asegurar, por su propio conocimiento, que el líder es digno de confianza (Granovetter, 1973). Así mismo, la opinión y el comportamiento son más homogéneos dentro de grupos, por lo que las personas conectadas dentro de un grupo están más familiarizadas con las formas alternativas de pensar y comportarse, lo que les da más opciones para seleccionar y sintetizarlas. Así, el valor se acumulará a medida que una idea se mueve a través de la estructura social (Burt, 2005). Las organizaciones al realizar sus actividades cotidianas deben establecer relaciones personales y profesionales logrando colaborar entre sí, lo que se sustenta en el hecho de saber que la relación con actores de su misma razón social coadyuva al fortalecimiento mutuo (Rivera et al., 2017).

### **3.7.3. Empresas familiares y la gestión de redes**

En un principio se podría definir a una empresa familiar como aquella en la que dos o más miembros de la familia tienen control financiero sobre esta (Donnelley, 1988). Sin embargo, actualmente una definición más completa puede ser que esta es aquella conformada por dos o más miembros de una familia que dirigen, operan, controlan y toman decisiones de acuerdo a intereses y objetivos familiares en donde se toma en cuenta la continuidad del negocio a través de la sucesión generacional (Roseel, 2013).



El proceso de sucesión implica la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra (Martínez, 2011). En el Perú, según José Antonio Torres, director del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares, el proceso de sucesión generacional es un problema preocupantes, ya que un 30% de las empresas familiares llegan a segunda generación y peor aún solo un 5% apenas alcanza la tercer ("Solo el 5%", 9 de julio 2013). Por lo general, el proceso de sucesión se inicia desde la concepción de los hijos del fundador, pues desde pequeños estos se interesan en el trabajo de sus padres y aprenden de ello a cada momento (Roseel, 2013). Sin embargo, es posible que cuando las empresas familiares se ven influenciadas por las redes podrían verse aún más afectadas, ya que la probabilidad de romper vínculos débiles con su entorno, durante el proceso de sucesión, es más elevada. Por otro lado, las empresas familiares generalmente adoptan los mismos indicadores de gestión que otro tipo de empresas, así que tampoco prestan la atención necesaria a la gestión de redes de contactos y mucho menos a convertirlo en capital social, lo cual es considerado como fundamental para mantener un clima de armonía dentro de este tipo de organizaciones, considerando los distintos conflictos que se presentan entre los familiares, relacionados básicamente a la toma de decisiones y la cadena de mando dentro de la organización (Jiménez y Piña-Zambrano, 2011).

## CAPITULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se centra en la planificación, estructuración y descripción del proceso de levantamiento de información, identificando y definiendo cada técnica a utilizar, para luego pasar al proceso de sistematización y análisis respectivo, todo ello con el propósito de cumplir con los objetivos de la investigación. Como se mencionó, la presente investigación se realizó en la ciudad de Arequipa, debido a que la red de Picanterías Arequipeñas formadas por la SPA, organización seleccionada como caso de estudio, se encuentra localizada en dicha ciudad. Así mismo, se selecciona el sector servicios porque, según el reporte GEM (2016), hay mayor participación femenina en este tipo de negocios, 80% del total de negocios emprendidos por mujeres. Por otro lado, cabe mencionar que el tiempo utilizado para el trabajo de campo fue de cinco meses, desde junio a octubre de 2017.

### 1. Tipo de diseño metodológico

La presente investigación es de carácter cualitativo de tipo fenomenológico, enfocada en describir las experiencias de los integrantes de la SPA pertenecientes a la muestra en torno al concepto de gestión de redes de contactos. La investigación científica con enfoque cualitativo es un proceso inductivo que incluye la inmersión inicial en campo para la recolección de datos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), pues se busca tener un acercamiento de la realidad de manera subjetiva para analizar e interpretar realidades en escenarios específicos. Así mismo, este diseño nos ayudará a comprender más a fondo el tipo de relación que mantienen las picanteras asociadas a la SPA, de manera no tan estructurada y flexible, en la que, gracias a este último atributo, deja abierta la posibilidad de encontrar nuevas relaciones entre las variables u otras variables no tomadas en cuenta, así como nuevos fenómenos no previstos.

Como estrategia para la presente investigación se propone el estudio de casos múltiples dentro de un caso como es la red llamada SPA. La literatura muestra que distintos investigadores (Barringer y Greening, 1998; Chetty, 1996; Maxwell, 1998; Yin, 1993, 1994, citados en Cancino, Coronado, y Farias, 2011) ven que la investigación sustentada en estudios de caso puede servir como base para testear teorías o para construir una nueva explicación teórica a un problema bajo estudio. Así mismo, resulta apropiada para enfrentar las preguntas de investigación y explorar la influencia de la gestión de redes de contacto en el fortalecimiento de emprendimientos femeninos por necesidad en el sector servicios, específicamente en los emprendimientos asociados a la SPA elegidos como muestra.

Por último, las técnicas de recolección del enfoque cualitativo contribuirán a describir y entender la relación entre la gestión de redes de contacto y el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos por necesidad en el sector servicios, a través de las experiencias y perspectivas de los participantes.

## **2. Herramientas de investigación**

Para cumplir con los objetivos de investigación planteados, se requiere obtener información más de estilo subjetivo que objetivo; para ello se utilizarán herramientas de recolección de información primaria y secundaria:

### **2.1. Técnicas de recolección de información secundaria**

#### **2.1.1. Revisión bibliográfica**

Debido a que esta es una investigación descriptiva-exploratoria, la revisión de la literatura es fundamental para precisar y delimitar el tema de estudio. De este modo, se identificó como una posible herramienta a la gestión de redes de contactos para el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos. Se revisaron libros, revistas académicas e informes estadísticos como el GEM, Inei, Ministerio de Producción, entre otros.

### **2.2. Técnicas de recolección de información primaria**

Para esta sección se consideró realizar entrevistas a expertos, directivos de la SPA y los propios picanteros. Para ello, se tuvo que conseguir sus consentimientos para hacer uso de sus declaraciones en la presente investigación. Lo mismo se requirió para el proceso de observación en las picanterías (ver Anexo G).

#### **2.2.1. Entrevistas**

Estas se definen como la reunión para conversar e intercambiar información entre una y otra persona, las mismas que pueden ser mucho más flexibles, abiertas e íntimas, que permiten obtener información de primera mano y que no se podría encontrar en la revisión bibliográfica (Hernandez et al., 2010). Las entrevistas aplicadas en la presente investigación son del tipo semiestructurada, debido a que se desea profundizar en algún tema específico dependiendo de quién sea el entrevistado (Hernandez et al., 2010). Es importante que se apliquen guías de

entrevistas distintas para cada grupo de actores, con el propósito de obtener conclusiones de cada uno de ellos. Los participantes son expertos en gestión de redes, emprendimiento y emprendimiento femenino, los mismos que han participado en la etapa exploratoria como en la etapa de validación de resultados (ver Anexos H, I, J, K, L y M); así mismo, se entrevistará a directivos de la SPA y picanteros clasificados como profesionales que conforman esta organización (ver Anexos N y O). Los nombres de los picanteros participantes son detallados más adelante, mientras que los directivos de la organización y expertos participantes se mencionan a continuación con el fin de conocerlos y explicar parte del proceso que se siguió

*a. Directivos de la Sociedad Picantera de Arequipa*

El objetivo de entrevistar a los directivos de la SPA (ver Tabla 1) era contar con su apreciación desde su perspectiva de gestores. Cabe mencionar que todos han pertenecido a la organización desde su fundación y que las tres últimas personas mencionadas en la Tabla 1 son también picanteras asociadas a la organización.

**Tabla 1: Directivos entrevistados**

Nombre	Cargo en la organización
Alonso Ruiz Rosas	Fundador y presidente de la Asamblea
Miguel Barreda Delgado	Coordinador general
Mónica Huerta Alpaca	Coordinadora adjunta
Tatiana Villavicencio Villanueva	Responsable de organización
Saida Villanueva Salas	Vocal

Fuente: Elaboración propia

*b. Expertos para la investigación*

Para seleccionar a los expertos idóneos para la investigación, se tomó en cuenta su experiencia en los temas de emprendimiento, emprendimiento femenino, gestión de redes y redes de colaboración teniendo en cuenta sus investigaciones y experiencia laboral (ver Anexo P). Así mismo, al considerar a expertos internacionales se tomó en cuenta que el GEM cuenta con el apoyo de la Universidad del Desarrollo y Tecnológico de Monterrey, ubicados en los países de Chile y México respectivamente a nivel Latinoamérica para la elaboración de los reportes anuales sobre Emprendimiento; por ello, se buscó expertos de ambos países para la fase exploratoria como la de validación de hallazgos. Los expertos mencionados (ver Tabla 2) se encontraban en la ciudad de Santiago de Chile, por lo que se realizó un viaje para entrevistarlos en el mes de mayo de 2017.

Fueron elegidos por que en la revisión de literatura inicial se encontraron artículos académicos que se relacionan directamente con los temas abordados en la presente investigación. Las entrevistas realizadas formaron parte de la fase exploratoria por lo que contribuyeron con la delimitación del tema de investigación; así mismo, como para la validación de los hallazgos presentes en el siguiente capítulo de análisis de la investigación.

**Tabla 2: Expertos entrevistados en Santiago de Chile**

Nombre	Cargo	Área de experiencia
Marcos Vergara	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesor e investigador- Universidad del Desarrollo (Santiago)</li> </ul>	Economía del emprendimiento
Vesna Mandakovic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesora e investigadora- Universidad del Desarrollo (Santiago)</li> <li>Directora de GEM Chile</li> </ul>	Emprendimiento femenino
Christian Cancino	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director Académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información- Universidad de Chile</li> </ul>	Emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se realizaron dos entrevistas vía Skype con expertos en gestión de redes de colaboración y emprendimiento presentados (ver Tabla 3). Estas entrevistas se realizaron en los meses de junio y noviembre, la información recogida fue importante para la fase de validación de hallazgos. De igual manera, se eligió a estos tres expertos, porque han realizado investigaciones en estas áreas, uno de ellos formó parte de la fase exploratoria.

**Tabla 3: Expertos entrevistados vía Skype**

Nombre	Cargo	Área de experiencia
Denisse Díaz de León	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigadora del Departamento de Posgrado e Investigación- UPIICSA- Instituto Politécnico Nacional</li> <li>Excoordinadora de Programa Cooperativas CDMX 2016</li> </ul>	Gestión de redes de colaboración
Christian Cancino	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director Académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información-Universidad de Chile</li> </ul>	Emprendimiento
José Ernesto Amorós Espinoza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigador</li> <li>Director de programas de Doctorado- EGADE Business School Tecnológico de Monterrey</li> <li>Exdirector general Entrepreneurship Monitor Research Association, GEM</li> </ul>	Emprendimiento

Fuente: Elaboración propia



Por último, se contó con el apoyo de las expertas (ver Tabla 4), quienes han realizado investigaciones sobre emprendimiento y gestión de redes en el Perú. La información recogida de sus entrevistas también permitió validar los hallazgos encontrados en el estudio de campo; así mismo, es necesario considerar que el haber realizado investigaciones en el Perú, tiene una visión que permite llegar a conclusiones más precisas sobre las condiciones encontradas.

**Tabla 4: Expertos peruanos**

Nombre	Cargo	Área de experiencia
Romina Díaz Machco	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managing Director de Global Entrepreneurship Network Perú</li> <li>Catalizadora de Perú Emprende</li> </ul>	Emprendimiento y gestión de redes
Karen Weinberger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesora principal de Departamento Académico de Administración- Universidad del Pacífico</li> <li>Investigadora y consultora del Centro de Investigación (CIUP)</li> </ul>	Emprendimiento femenino

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2. Observación

La observación será utilizada para la obtención de información complementaria a fin de enriquecer el trabajo de campo (ver Anexo Q). A través de esta herramienta, se busca conocer de manera directa cuál es la situación actual de las picanterías participantes, así como la interacción de estas con su entorno. La técnica para la observación utilizada será la propuesta por Yin (1994), la cual consiste en observar de manera directa sin protocolos, donde los individuos actúan de manera normal y cotidiana (Yin, 1996).

## 3. Alcance

El alcance de la investigación es de tipo exploratorio descriptivo, ya que se procura definir variables y describir un fenómeno específico, así como tocar temas nuevos o poco estudiados, por lo que representa un estudio novedoso y permite abrir la posibilidad de encontrar nuevos fenómenos (Hernandez et al., 2010). Este enfoque es de mucha utilidad, pues la literatura científica en nuestro país relacionada a la gestión de redes de contactos con relación al emprendimiento femenino aún es limitada. En ese sentido, se busca conocer la situación actual de las picanteras de la SPA respecto al fortalecimiento de sus negocios a través del uso de las redes de negocios. Por ello, se analiza el papel que cumplen cada uno de los integrantes de esta organización en los resultados logrados de la misma.

#### 4. Unidades de análisis

El muestreo de la investigación es no probabilístico intencional por criterio. Las unidades de análisis están compuestas por los dueños de picanteras que conforman la SPA. El universo del sujeto de la investigación está conformado por 38 picanteros entre hombres y mujeres asociados a la SPA que son clasificados como socios profesionales y aspirantes, de acuerdo a información recogida de la página web de la organización (ver Anexo R).

La población identificada está conformada por 24 picanterías que son clasificadas como profesionales, de acuerdo a la información de la web de la organización; sin embargo, de acuerdo a lo conversado con algunos directivos a modo de actualización de esta información, este número se reduce a 15 de ellas: 11 por mujeres y 4 por hombres, cuyos negocios también tiene como origen al emprendimientos femenino por necesidad, razón por la cual se decide conocerlos.

Los criterios de elección de la población son, como ya se mencionó, los picanteras son clasificados como profesionales, también que, según sus relatos, fueron mujeres que emprendieron por necesidad quienes fundaron sus negocios; así mismo, de acuerdo al GEM, son considerados como establecidos, pues cuentan con más de 42 meses de fundación, tienen ingresos mensuales consecutivos y pagan sueldos a sus trabajadores durante este periodo de tiempo.

Entonces, la muestra para este estudio está conformado por 11 (ver Tabla 5) picanterías lideradas por mujeres a las que se redujo la población. De acuerdo a la información actualizada brindada por los directivos, esta formaría parte del 100% de la muestra seleccionada y 75% de la población.

**Tabla 5: Picanteros participantes en la investigación**

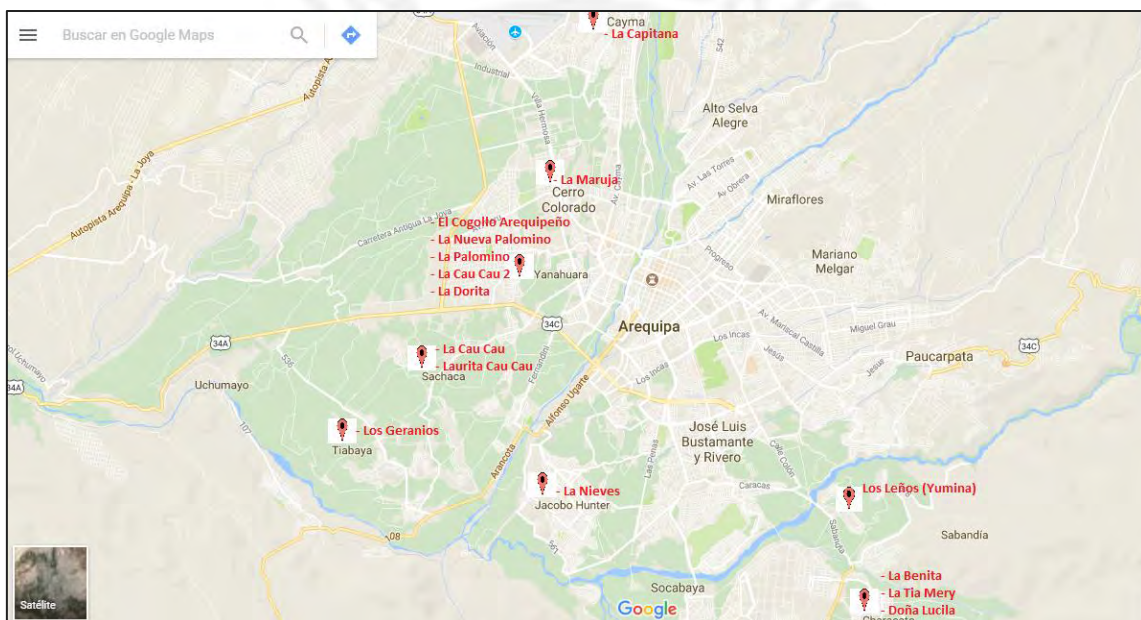
Nombre de picantería	Participante
Laurita Cau Cau	Beatriz Villanueva Salas
La Benita	Benita Quicaño
La Palomino	Buenaventura Arce Alpaca
La Capitana	José Alfonso Díaz Huerta
Doña Lucila	Leonor Ticona Bustamante
La Dorita	Lily Paucar de Salas
Los Geranios	Luis Alberto Gallegos Aparicio
La Tía Mery	María Rodríguez Linares
El Cogollo Arequipeño	María Teresa Zamudio Cuba de Pinto
La Maruja	Maruja Ramos de Aguilar
La Nueva Palomino	Mónica Huerta Alpaca
Los Leños de Yumina	Rafael Del Carpio Fuentes
La Cau Cau 2	Saida Villanueva Salas

La Nieves	Tatiana Villavicencio Villanueva
La Cau Cau Recreo Campestre	Velmi Villanueva Salas

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que si bien las mujeres picanteras son la unidad de análisis de esta investigación, se llegaron a realizar entrevistas a los 4 dueños de picanterías restantes de la lista brindada por uno de los directivos; el objetivo de incluir a estos últimos en la investigación es conocer sobre el origen de sus negocios y evaluar su interacción con las mujeres de la organización. Ambos resultados significan un porcentaje válido para la viabilidad de la investigación. Asimismo, es importante señalar que las 15 picanterías participantes están ubicadas en 8 distritos de la ciudad de Arequipa (ver Figura 7).

**Figura 7: Mapa de dispersión de las picanterías participantes en la ciudad de Arequipa**



Fuente: Elaboración propia

## 5. Relación variables-objetivos

El proceso metodológico del presente estudio está dividido en dos etapas: la primera etapa será concluida al cumplir con los dos primeros objetivos (ver Anexo B) de la investigación en donde se busca conocer los antecedentes y contextualizar a las picanterías arequipeñas que forman parte de las unidades de análisis. Para ello, se busca conocer e identificar las posibles iniciativas usadas por las dueñas de picanterías a través del tiempo; así como, conocer qué factores influyen más en el desempeño de sus negocios. Por otro lado, la segunda etapa se enfoca

básicamente en el análisis del efecto para las picanterías arequipeñas de formar parte de la SPA durante los cinco años desde su fundación, esta segunda etapa evaluará las siguientes variables:

- **Intensividad:** Incremento de la fuerza de los vínculos entre los participantes de la organización y su entorno, así como en sus esfuerzos por fortalecer la estabilidad de la organización y sus relaciones
- **Extensividad:** Aumento en la cantidad de vínculos que una organización mantiene con otras organizaciones, que se encuentran más allá de su entorno local con el fin de fortalecerse conjuntamente
- **Integralidad:** Alineación de los objetivos de colaboración establecidos entre los integrantes de la red, así como la búsqueda de identidad compartida
- **Retroalimentación:** Acciones que se desarrolla dentro de una red entre sus participantes a fin de enriquecer sus prácticas y fortalecer sus vínculos de colaboración
- **Diversidad:** Red compuesta por diferentes tipos de actores, respecto a género, profesiones, estratos sociales, entre otros
- **Reputación:** Búsqueda de mejora de la opinión que se tiene a través de la interacción respecto a la imagen en el mercado de una organización lo que se traduce en mejoras en el prestigio y aumento de la confianza con todo su entorno



## **CAPITULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a los objetivos que se buscan alcanzar en la investigación, se propone considerar para el análisis las propuestas de las siguientes teorías: dependencia de recursos, planteada por Pfeffer y Salancik, quienes afirman que la gestión de redes de contactos es una herramienta de obtención de información y recursos; los planteamientos de Granovetter sobre la gestión de redes en sociedades y comunidades; la clasificación de los lazos débiles y fuertes y su respectiva influencia en las organizaciones, pues de acuerdo a Granovetter si bien, en un principio, los lazos débiles contribuyen a llenar un vacío del sector público, con el tiempo, debido a que se hacen fuertes, provocan que la información que fluye se haga redundante y el crecimiento entre los implicados deje de ser exponencial; y el concepto propuesto por Warren sobre redes de colaboración. Por otro lado, la presentación de los resultados de la investigación se hará en dos etapas: la primera que se enfoca básicamente en describir a las unidades de análisis, conocer antecedentes y el entorno en el que participan; mientras que la segunda etapa describe si existe o no cierto nivel de influencia de la gestión de redes de contactos, así como el nivel de influencia después de haberse asociado a la SPA.

### **1. Antecedentes, características y entorno**

A continuación se describirá el origen de estos emprendimientos de acuerdo a la clasificación del GEM, también su clasificación actual y la descripción de algunas de las características comunes propias de estos acorde con los conceptos encontrados en la literatura.

#### **1.1. Origen de sus emprendimientos**

Para esta investigación, se visitaron 15 picanterías, de las cuales 14 fueron fundadas por mujeres y 1 por un hombre. Años más tarde, muchas fueron sucedidas por sus hijos, por lo que 11 mujeres y 4 hombres en la actualidad están a cargo de estos negocios (ver Tabla 6). En cuanto al tiempo de experiencia en la dirección de estos negocios, todas las mujeres picanteras entrevistadas tienen más de 10 años a cargo como mínimo; cabe mencionar que algunas de las entrevistadas tienen poco más de 30 años administrando una picantería. Por otro lado, es importante validar que, después de conocer la historia de las picanterías pertenecientes a la muestra, todas tienen un legado picantero con muchas generaciones atrás, ya que sus bisabuelas, abuelas, madres o tías fueron dueñas de chicherías y posteriormente picanterías, las mismas que, en muchos casos, fueron heredadas a sus hijos generación tras generación.



**Tabla 6: Género de fundador y actual administrador**

Nombre de picantería	Género de fundador	Genero administrador actual
Doña Lucila	F	F
El Cogollo Arequipeño	F	F
La Benita	F	F
La Capitana	F	M
La Cau Cau 2	F	F
La Cau Cau Recreo Campestre	F	F
La Dorita	F	F
La Maruja	F	F
La Nieves	F	F
La Nueva Palomino	F	F
La Palomino	F	M
LaTía Mery	F	F
Laurita Cau Cau	F	F
Los Geranios	F	M
Los Leños de Yumina	M	M

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, es preciso mencionar que desde su fundación, algunos de estos negocios han pasado por el proceso de sucesión (ver Tabla 7), por lo que las que algunas de las que pasaron por este proceso (ver Tabla 6) fueron sucedidos por sus hijos varones. Tal es el caso de *La Capitana*, *La Palomino* y *Los Geranios*. En el caso de *Los Leños de Yumina*, fue fundada por el señor Rafael del Carpio y aún es administrada por él; sin embargo, se sabe que proviene también de un legado picantero y que si bien no heredó el negocio de su madre, decidió iniciar el suyo con lo aprendido en su familia. Se describirá a profundidad este proceso en los siguientes puntos.

**Tabla 7: Ocurrencia del proceso de sucesión**

Nombre de picantería	¿Ocurrió la sucesión?
Doña Lucila	
El Cogollo Arequipeño	
La Benita	
La Capitana	X
La Cau Cau 2	
La Cau Cau Recreo Campestre	
La Dorita	
La Maruja	
La Nieves	X
La Nueva Palomino	X
La Palomino	X
LaTía Mery	
Laurita Cau Cau	
Los Geranios	X
Los Leños de Yumina	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la revisión de la literatura, lo conversado con los expertos y los participantes, se concluye que de las 15 picanterías participantes, las 14 fundadas por mujeres tienen como origen al emprendimiento por necesidad y al emprendimiento oportunidad, pero de la subclasificación por estilo de vida de Acs y Amorós (2008), (ver Tabla 8).

**Tabla 8: Motivación para emprender**

Nombre de picantería	Motivación para emprender
Doña Lucila	necesidad
El Cogollo Arequipeño	estilo de vida
La Benita	necesidad
La Capitana	necesidad
La Cau Cau 2	estilo de vida
La Cau Cau Recreo Campestre	estilo de vida
La Dorita	estilo de vida
La Maruja	estilo de vida
La Nieves	necesidad
La Nueva Palomino	necesidad
La Palomino	necesidad
LaTía Mery	necesidad
Laurita Cau Cau	estilo de vida
Los Geranios	necesidad
Los Leños de Yumina	necesidad

Fuente: Elaboración propia

### ***1.1.1. Casos de emprendimiento por necesidad***

En cuanto a los emprendimientos fundados por mujeres se encontró 8 casos de emprendimiento por necesidad. Muchas de las picanterías que conforman este grupo son las más antiguas y de acuerdo las historias de su fundación, contadas por sus fundadoras o sus hijas. Para ellas la picantería nació como un medio para alimentar a sus hijos, ya que de la venta del día dependía el poder cocinar al día siguiente, comida que serviría para la alimentación. Así mismo, también comentaron que en el caso de madres solteras, la picantería fue el único ingreso que tenían y aun así les dio la oportunidad de darles educación profesional a sus hijos. Esta información se relaciona con lo explicado por Amorós y Bosma (2015) y Block et al (2015) respecto a que el emprendimiento por necesidad surge en países en vías de desarrollo y también en situaciones de pobreza, en las que esta situación obliga a los emprendedores a buscar un ingreso para atender las necesidades básicas. Así mismo, Karen Weinberger (comunicación personal, 12 de septiembre de 2017) mencionó que los emprendimientos por necesidad a veces son el único medio para llevar un ingreso a su hogar, aspecto en el que calza este negocio.

Así mismo, teniendo en cuenta que el Ministerio de Producción (2017) afirmó que muchas de las mujeres que emprenden por necesidad en el Perú si bien suelen hacerlo porque tienen una necesidad económica, también lo hacen por la necesidad de horarios flexibles para poder cumplir con sus labores dentro de su núcleo familiar, según lo conversado con las mujeres de la SPA, la mayoría mencionó la facilidad con la que su emprendimiento les permitió el estar pendiente de sus hijos cuando eran pequeños, debido a que sus negocios estaban ubicados en sus propias casas. Entonces, además de que los emprendimientos por necesidad han sido un medio para conseguir ingresos para mantener a su familia, también le permitieron estar con sus hijos gracias a la flexibilidad de horarios gracias a que este estaba en sus propias casas.

Por otro lado, la exministra de la mujer, Marcela Huaita, (2015) afirmó que las mujeres que emprenden por necesidad tienen alta tasa de fracaso de sus emprendimientos. Sin embargo, las mujeres pertenecientes a la muestra, que emprendieron por necesidad, lograron superar la etapa del *valle de la muerte*: han conseguido ingresos continuos por más de 42 meses, y han generado empleo y pagado salarios durante este periodo, por lo que son consideradas, según la clasificación del GEM, como empresarias con negocios establecidos. Por último, es de considerar lo dicho por José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017) respecto a que la mayoría de estos emprendimientos, debido a que son de subsistencia a nivel económico generan muy poca contribución o nula; no obstante, sí ayudan a redistribuir ciertos ingresos, pues al no poder estar empleadas formalmente en un trabajo en otro tipo de organizaciones, capturan estos ingresos y obtienen medios de subsistencia que sí dinamiza la economía de la región en donde están insertados, aunque sin olvidar que esta contribución es muy marginal.

### ***1.1.2. Casos de emprendimientos por oportunidad (estilo de vida)***

De los 14 casos fundados por mujeres, 6 de ellos se adecúan a las características del emprendimiento por estilo de vida. En este grupo están las mujeres que decidieron fundar su propia picantería como realización de un sueño personal, ya sea porque su abuela, tía o madre tuvo o una picantería o porque vio que el negocio era rentable. Tal es el caso de las 3 hermanas Villanueva Salas, que forman parte de la muestra, quienes desde muy pequeñas trabajaron en la picantería de su madre, pero años más tarde cada una decidió fundar su propia picantería.

En cuanto a este aspecto y también lo planteado por Granovetter (1985) y Ugander, Backstrom, Marlow y Kleinberg (2012), sobre que todas las personas están embebidas en redes sociales, por tanto las decisiones pueden transmitirse también a través de las redes formadas implícitamente en las comunidades, se plantea que muchos de estos emprendimientos nacieron por el efecto copia comentado por José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de

2017). Muchas personas de la familia o comunidad observan que les empieza a ir a bien a estos negocios y deciden involucrarse en esta actividad para mantener un cierto nivel de ingreso, aunque este tampoco se compara con las aspiraciones de crecimiento de si fuera el caso de emprendimientos dinámicos. Por otra parte, es necesario considerar lo mencionado por José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017), respecto a que el emprendimiento por estilo de vida brinda un valor añadido a la economía, pero este es poco. Mas aún de darse este caso de contagio, pues al solo replicar la actividad, debido a que las barreras de entrada son bajas y cualquiera puede iniciarlos y considerando que el mercado es limitado y no alcanza para todos, produciría que a la larga este se sature por efecto de la oferta y demanda.

## 1.2.De emprendimiento por necesidad a emprendimientos por estilo de vida

Considerando lo puntualizado por Vesna Mandakovic (comunicación personal, 18 de mayo de 2017), quien invita a hacer la distinción entre el origen de los emprendimientos y la evolución de estos que determina su condición actual, José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017) afirma que muchas veces esta migración ocurre cuando el negocio ya está más consolidado. Díaz de León y Cancino (2014) afirmaron que los emprendimientos por necesidad deberían convertirse en emprendimientos por oportunidad de alguna manera, sean dinámicos o por estilo de vida. Así mismo, los emprendimientos por estilo de vida suelen ser la meta más cercana para emprendedores por necesidad. En cuanto a ello, se encontró que de los 8 casos que nacieron como emprendimiento por necesidad, 4 de ellos tienen como condición actual ser un emprendimiento por estilo de vida.

**Tabla 9: Condición actual del emprendimiento**

Nombre de la picantería	Por necesidad	Por estilo de vida	¿Hubo migración?
Doña Lucila	x		
El Cogollo Arequipeño		x	
La Benita	x		
La Capitana		x	x
La Cau Cau 2		x	
La Cau Cau Recreo Campestre		x	
La Dorita		x	
La Maruja		x	
La Nieves		x	x
La Nueva Palomino		x	x
La Palomino		x	x
LaTía Mery	x		
Laurita Cau Cau		x	
Los Geranios	x		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 7, estos 4 emprendimientos han pasado por el proceso de sucesión, dos actualmente liderados por mujeres y dos por hombres como se indica en la Tabla 6. Esto se explica en lo conversado con José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017), quien señaló que si bien el detonante para la creación de estos negocios fue la necesidad, es en el proceso de sucesión cuando las segundas o terceras generaciones ven el estar involucrados en estos negocios, ya sea en el caso de los que lo hacen por mandato de herencia generacional para preservar la tradición o por gusto, como un proceso natural, por lo que la condición del emprendimiento recae en que sean por estilos de vida.

Considerando solo los 14 emprendimientos fundados por mujeres, en el caso de los emprendimientos que aún siguen siendo por necesidad, es necesario conocer que de los 4, 1 de ellos ya pasó por el proceso de sucesión. Algunas de las diferencias encontradas están basadas en el texto publicado por Denise Díaz de León y Christhian Cancino en el 2014, así como en las entrevistas que se les realizaron en junio y noviembre de 2017 (ver Tabla 10).

**Tabla 10: Características de emprendimientos que migraron y los que no**

<b>Emprendimiento por necesidad</b>	<b>Emprendimiento por estilo de vida</b>
No considera que ha alcanzado el equilibrio entre lo económico y sus necesidades personales	Considera que ha alcanzado el equilibrio entre lo económico y sus necesidades personales
No accedió a estudios de nivel superior	La mayoría accedió a estudios superiores
No identifica y conoce en profundidad su nicho de mercado	Sí identifica y conoce en profundidad su nicho de mercado
Nivel de ventas < USD 15 000 anuales	Nivel de ventas > USD 25 000 anuales
Ubicación muy alejada	Ubicación de fácil acceso
No ha hecho mejoras en la infraestructura del negocio	Ha hecho mejoras en la infraestructura del negocio
La mayoría no usa redes sociales (Facebook)	Usa redes sociales (Facebook)
Participa de redes de negocio	Participa de redes de negocio
Mantienen relaciones con universidades y entidades gubernamentales	Mantienen relaciones con universidades y entidades gubernamentales

Fuente: Elaboración propia

Las principales diferencias en estos dos grupos es que los primeros no consideran haber alcanzado el equilibrio entre sus necesidades económicas y personales. También, en el primer



grupo, ninguno accedió a educación superior, mientras que en el segundo grupo la mayoría sí lo hizo. Así mismo, se observa que el primer grupo no identifica ni reconoce el mercado en profundidad. Por otro lado, en cuanto a las diferencias entre el nivel de ventas de unos y otros, esto se debe posiblemente a que los del primer grupo no se dedican todos los días a la picantería, sino que lo hacían mayormente solo los fines de semana, ya que por la ubicación de sus negocios no es conveniente hacerlo todos los días. Cabe aclarar en este punto que según los directivos de la SPA, si bien una de las características para ser considerado un socio profesional es atender como picantería al menos 6 días a la semana, se hace una excepción con estos casos, ya que todos los casos del primer grupo son consideradas picanterías milenarias por sus muchos años de antigüedad: forman parte de la historia de la picantería arequipeña.

Por otra parte, en el caso del primer grupo, no se han hecho grandes mejoras en infraestructura en sus negocios. Respecto al uso de redes sociales, como Facebook, dos de ellos no usan redes posiblemente por la edad que tienen y el poco acceso y conocimiento de la tecnología; una de ellos si tiene una que al parecer es administrada por sus familiares más jóvenes, y otro de ellos, si tiene cuenta en Facebook pero no se dedican a fondo en su uso.

Respecto a los dos últimos aspectos, no se encontraron diferencias, ya que estos se han potenciado para todos después de unirse a la SPA, aunque no de manera homogénea, razones que se explicarán en los siguientes puntos. Por último, cabe añadir que en el caso de *Los Geranios de Tiabaya*, está en un proceso de migración a estilo de vida, debido a que se ha propuesto aplicar estrategias de mejora en su local y procesos para establecerse en el mercado y alcanzar el equilibrio entre sus necesidades económicas y personales.

### **1.3. Elección del sector**

En las investigaciones de Kargwell (2012), Elizundia (2015) y el reporte GEM (2016), se afirma que muchas mujeres deciden emprender en el sector servicios, debido a que es un sector ya conocido por ellas, pues implica realizar tareas que se hacen en casa, por lo que no requeriría de mayor entrenamiento y capacitación de su parte ni mucho menos interferiría en gran medida con sus responsabilidades en el hogar. No obstante, este es un sector que de por sí es menos productivo y con menos impacto en la economía, ya que se contrata menos personas y tienen potencial de crecimiento más bajo, información con la que también están de acuerdo las expertas Vesna Mandakovic y Karen Weinberger. En esa línea, las picanteras mencionaron que decidieron emprender en picantería porque ya conocían del negocio, ya que casi todas habían colaborado desde pequeñas en las picanterías de su abuela, madres o tías.

Por otro lado, las picanterías arequipeñas, como se explicó en la revisión bibliográfica, tradicionalmente han sido dominadas por mujeres; sin embargo, se han encontrado hombres a cargo de las picanterías asociadas a la organización (ver Tabla 6), las mismas que provienen de herencia generacional y que también tienen como origen al emprendimiento femenino. Hombres que se han desempeñado por muchos años como líderes de estos negocios, quienes son reconocidos dentro de la organización, gozan de los mismos beneficios y poco a poco han ganado gran reputación dentro de este sector. Si bien el sector ha sido dominado por las mujeres, los hombres también han logrado desarrollarse en él y destacar a través del tiempo.

#### **1.4. Picanterías arequipeñas, empresas familiares**

Roseel (2013) propuso que las empresas familiares se definen por la participación de dos o más personas pertenecientes a la familia en actividades de la gestión del negocio, las mismas que se alinean a los objetivos y el plan de sucesión de la misma. A través de las entrevistas realizadas, cuatro de las mujeres declararon tener empresas familiares en la que los roles del negocio están repartidos entre los esposos y sus hijos o solo con su esposo; así mismo, en el caso de madres solteras, estas siempre han repartido los roles con sus hijos.

José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017) señala al respecto que a veces los emprendimientos de mujeres de economías no tan desarrolladas son dependientes de otro tipo de actores como el hecho de que estén casadas y no puedan constituir una red de soporte. Cabe añadir la información de Karen Weinberger (comunicación personal, 12 de septiembre de 2017) sobre las mujeres de este grupo que buscan hacer redes, respecto a que ellas son muy colaborativas, pero que en muchos casos es muy difícil que se asocien debido a que lamentablemente tienen esposos que cuestionan por qué comparten información o tiempo fuera. A través de las entrevistas, respecto a las mujeres que comparten roles de la picantería también con sus esposos, se confirma el planteamiento de ambos expertos, dado que se pudo conocer que efectivamente, en algunos casos, existe cierta influencia de la pareja respecto a actividades que implica formar parte de la red como el compartir información entre los participantes de la red internos y más aún con externos, invertir tiempo en reuniones de la SPA y tomar acción de los acuerdos que en ellos se llega.

##### ***1.4.1. La sucesión en la picantería arequipeña***

Respecto al proceso de sucesión familiar señalado por Roseel (2013), se está considerando la sucesión del mismo negocio, es decir, la misma razón social, ya que como se

mencionó, todos los picanteros entrevistados tienen un legado de muchas generaciones atrás. Teniendo en cuenta ello (ver Tablas 6 y 7), antes de la fundación de la SPA, 2 de las 15 picanterías evaluadas fueron sucedidas a sus hijas, mientras que 3 fueron sucedidas a sus hijos, en otras palabras, ya están a cargo de una segunda generación. Ahora bien, 6 de los 15 picanteros hablaron de heredar sus negocios a sus hijos, por lo que propician la participación de estos en sus negocios con el fin de capacitarlos para asumir la dirección del negocio en un futuro; es decir, la sucesión está en proceso. Por último, una de las picanterías que está a cargo de la segunda generación habló de su deseo de que su picantería quede a cargo de una tercera generación por lo que también propicia la participación de su hijo en el negocio (ver Tabla 11).

**Tabla 11: Situación actual de las picanterías en cuanto al proceso de sucesión familiar**

Nombre de picantería	Generación 1	Preparando la 2°	Generación 2	Preparando la 3°
Doña Lucila	x			
El Cogollo Arequipeño	x	x		
La Benita	x			
La Capitana			x	
La Cau Cau 2	x			
La Cau Cau Recreo Campestre	x	x		
La Dorita	x			
La Maruja	x	x		
La Nieves			x	
La Nueva Palomino			x	x
La Palomino			x	
La Tía Mery	x	x		
Laurita Cau Cau	x	x		
Los Geranios			x	
Doña Lucila	x	x		

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta esta información, las sucesiones que están en proceso son las más importantes para la investigación, ya que se darán mientras estos negocios estén asociados a la red formada con la SPA. Para ello, se recogió que algunos de los futuros encargados de estas picanterías forman parte de la organización en calidad de socios activos, lo que les permite participar en reuniones y estar en contacto con los integrantes de la red tanto internos como externos. Ello posiblemente, en algunos años, permitirá que tengan una mejor gestión en sus negocios y la red, y será menos probable que se quiebren los vínculos fuertes y los débiles (Granovetter, 1973), así, seguirán proveyéndose de información valiosa para estos negocios.

En cuanto a la condición actual de la mayoría de estos emprendimientos por estilo de vida que han pasado por la sucesión familiar y que están en proceso de darse, José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017) afirma que al tratarse de emprendimientos por

estilo de vida, al sucederlo alguien con mucho mayor cultural y desarrollo de redes, muchas veces quiere reestructurar el negocio para hacerlo crecer, pero no se logra del todo, ya que estos negocios son altamente dependiente de la persona fundadora, debido a que este diseñó el negocio de acuerdo a su estilo de vida y necesidades, las que no necesariamente se tienen que adecuar con los deseos y estilos de la siguiente generación.

En cuanto a las diferencias de una generación a otra, José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017) indicó que en los emprendimiento de mujeres, normalmente la primera generación conformada por ellas, hace que los recursos que emana el desarrollo del negocio sean para el bienestar de los hijos, y aparte de cubrir las necesidades básicas, se pueda cubrir con la educación de sus hijos, lo que permitiría que la segunda generación esté más preparada para administrarla que la primera. Ante ello las nuevas generaciones podrían introducir a estos negocios elementos que contribuyan a permanecer en el tiempo, pero considerando que este crecimiento podría no será al nivel de un emprendimiento dinámico.

### **1.5. La importancia de la tradición en la picantería arequipeña**

La tradición es un aspecto muy importante a considerar en cuanto al entorno de las picanterías arequipeñas. Ello se confirma con el principal objetivo de la creación de la SPA respecto a rescatar y preservar la picantería y lo que a su entorno le concierne. Así mismo, se refleja en la importancia que han demostrado las fundadoras de estos negocios al heredarlos a sus hijos, ejemplo de ello es el caso de la Señora Mónica Huerta (comunicación personal, 4 de noviembre de 2017), quien, a pesar de que nunca se imaginó trabajar en la picantería, heredó La Nueva Palomino porque su madre se lo pidió, tiempo después encontró testamentos en donde se pedía al sucesor de la picantería mantenerla abierta al menos 6 años.

Respecto a la muestra, todos los picanteros manifestaron su interés por transmitir la tradición picantera ya sea a sus generaciones o a otros interesados en aprenderla. Respecto al primer grupo y considerando el proceso de sucesión, José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017) afirma que cuando hay un negocio familiar con mucha tradición, tanto el peso de la familia como el sistema de valores, hacen que en la mayoría de los casos se transmita a la siguiente generación la importancia de preservar el legado y el negocio de manera natural.

### **1.6. Estrategias de fortalecimiento en sus emprendimientos**

De acuerdo a lo conversado con las dueñas de picanterías participantes, atribuyen como las principales estrategias para el fortalecimiento de sus negocios a la atención que le brindan a



sus clientes, la calidad de los insumos que utilizan en la preparación de sus platos, la sazón que cada una posee, así como la percepción de ambiente picantero que pueden brindar a sus comensales; otras de las estrategias que ellas han identificado es la importancia de promover el trabajo en equipo y la delegación de funciones con sus trabajadores. Es propicio mencionar que los hombres picanteros identificaron algunas de estas estrategias, pero además comentaron que la importancia de la gestión de estas, ya sea buena o mala, tiene efecto directo en lo que puede ser difundido rápidamente en Facebook. Si bien es un efecto que está muy de moda, es relevante apreciar que probablemente al no ser mencionado dentro de sus opciones en más de dos picanteras, no esté dentro de sus prioridades el tomar en cuenta esta estrategia.

En cuanto a la atención al cliente, durante las visitas a las picanterías, en la mayoría de casos se pudo notar calidez y búsqueda de cercanía con el cliente en la atención y la sensación, muy bien descrita por Teresa Zamudio (comunicación personal, 31 de agosto de 2017), de “estar en casa”. Como lo comentó Alberto Gallegos (comunicación personal, 28 de mayo de 2017), muchos de los comensales ha asistido a la picantería siempre: sus abuelos o sus padres los llevaban y, hoy, ellos llevan a sus hijos y nietos a estos lugares. La atención a las que se refieren puede ser descrita desde el momento en que la picantera sale de la cocina a saludarlos, pues como ya se mencionó, normalmente los conocen de muchos años, así que esta se les acerca para darles la bienvenida o si es para despedirlos, les invita una pequeña copa de anís najjar.

Si no es el caso de que el cliente sea frecuente, la picantera usa la misma técnica a fin de generar una relación de confianza con su cliente, preguntándole qué tal estuvo la comida y si hay algo más en que pueda ayudarle. La misma estrategia fue observada en dos de los picanteros participantes. Esta situación está relacionada con la fuerza de los vínculos propuesta por Homan (1950) en cuanto a que mientras más frecuente interactúen las personas unas con otras, más acertadas serán sus relaciones y cada vez más fuertes los sentimientos de amistad. De esta manera, la estrategia de mantener una buena atención al cliente se hace con el fin de desarrollar cada vez vínculos más fuertes, a fin de que las interacciones con sus clientes se conviertan en sentimientos de amistad. Respecto a la calidad de los insumos utilizados, en las entrevistas casi todas las picanteras señalaron que este punto es de vital importancia en la calidad del plato a preparar, para ello tienen proveedores, solo para algunos insumos clave, en quienes confían y que cumplen con los requisitos necesarios para poder proveerles, por lo que también consideran importante mantener relaciones cordiales con ellos. Esto también guarda relación con lo propuesto por Homan (1950).

Respecto a los insumos que utilizan en la preparación de platos, se mencionó también que la desaparición de algunos insumos ha generado que ya no se puedan preparar algunos platos



tradicionales como la sarza de macha o platos que llevaban cohayuyo, entre otros. En ese mismo sentido, algunos picanteros y directivos de la SPA, destacaron la importancia del uso indiscriminado de camarón, debido a que algunos picanteros están preparando los platos tradicionales que llevan este insumo aun cuando el tamaño del camarón no es el adecuado; por ello, el Ministerio de Producción propuso una temporada de veda para el camarón entre diciembre y marzo del presente año ("Hoy se inicia veda", 25 de octubre 2017). Sobre esto también se ha manifestado Ignacio Medina, reconocido crítico de la cocina peruana, quien afirma que este crustáceo vive las temporadas más complicadas de su existencia debido a la depredación humana y la contaminación (25 de octubre 2017).

Así mismo, hubo algunas manifestaciones de la organización a través de su página de Facebook para mostrar su postura en cuanto a ello, afirmando también que este insumo se encuentra en crisis (SPA, s.f.-a). Esto se relaciona con el concepto de *contagio social*, a medida que se busca que esta posición influya positivamente en el entorno y contrarrestar esta situación, lo que no se podría hacer con la misma intensidad sin tener el respaldo de la SPA. Estos otros actores del entorno a los que se refiere están fuera de la red inmediata, puede ser dueños de picanterías no asociadas, extractores de este crustáceo u otros relacionados con el tema, pero con los que se mantienen ciertos vínculos débiles con la Asociación. Es preciso mencionar que, a la fecha, la SPA está organizando una jornada para salvar al camarón, para ello buscó a la Universidad San Agustín como aliado estratégico en este proyecto, esto con el fin de mostrar su posición al respecto y generar, de este manera, un mayor impacto en el entorno, lo que como se mencionó se relaciona con el concepto de *contagio social*.

De acuerdo a lo evaluado en este último punto, las picanteras consideran que es necesario cuidar las relaciones con algunos actores externos que le podría garantizar el éxito de su negocio, tal es el caso de los proveedores. Así mismo, con el fin de proteger la calidad de sus platos, estos están actuando a través de la SPA para lograr impactar en el entorno haciendo uso del contagio social a través de las redes sociales en línea y de eventos culturales. Todas las picanteras mencionaron la importancia de la sazón en el éxito de sus negocios, algunas de ellas afirmaron que la clave para que los clientes regresen a su picantería ha sido que su comida les recordaba como cocinaba su abuela o su madre, incluso señalaron que era este el factor diferenciador entre una y otra, ya que podrían compartir sus recetas y consejos, pero a pesar de ello, todas tienen una sazón distinta, razón por la que no se consideran como competencia.

En cuanto a este último punto, a pesar de pertenecer a un mismo sector y muchas de ellas estar ubicadas en un mismo distrito, las picanteras entrevistadas no se consideran competencia, ellas afirman ser competencia de otras propuestas gastronómicas como las chifas, pollerías y

negocios de comida rápida. Esta información guarda relación con lo planteado por Warren (2005), lo que se puede evidenciar la existencia de una red de colaboración entre ellas, debido a que a través de su interacción trabajan en conjunto e intercambian elementos entre sí, como producto de ello se fortalecen entre sí. Denise Díaz de León (comunicación personal, 28 de junio de 2017) afirma que entender lo social cuesta mucho trabajo, y también define a esta relación como una red colaborativa, ya que respecto a la competencia, los integrantes no compiten, sino colaboran y quieren compartir el mercado, por lo que si las picanterías crecen todas se beneficiarán. La competencia entonces no sería un problema entre ellas, ya que confían en su sazón como característica diferenciadora de unas a otras; por el contrario, comparten recetas e información sobre la cocina, por lo que trabajan en conjunto como una red colaborativa fortaleciéndose y beneficiándose con ello.

Respecto a la infraestructura de las picanterías, algunas se han preocupado por hacer arreglos para que su negocio sea cada vez más cercano a la de las picanterías antiguas; para ello, muestran utensilios tradicionales y buscan mejorar el ambiente con música típica (ver Anexo S). Dentro de las picanterías visitadas lideradas por mujeres, algunos de los que más destacan en este aspecto son *La Nueva Palomino*, ubicada en Yanahuara, y *La Nieves*, ubicada en Hunter, que presentan espacios en el fondo de su local en donde muestran algunos artículos usados típicos de la picanterías, como las chombas, grandes ollas, el batán, entre otros (ver Anexo T). Es de considerar el caso de *La Dorita*, que tiene en su local la cocina expuesta a sus comensales: los camarones crudos a la vista, cuyes colgados (ver Anexo U); Lidia Paucar (comunicación personal, 31 de agosto de 2017), dueña del local, comentó que aprovechando la ubicación del mismo, utilizan este espacio para exponer a los turistas la historia de la picantería arequipeña.

En cuanto a la infraestructura de las picanterías lideradas por hombres, ellos mayormente han optado por no hacer cambios en la infraestructura de sus locales, los cuales son los que originalmente fueron fundados por sus madres o abuelas. Uno de ellos es el señor José Díaz de *La Capitana* (comunicación personal, 2 de septiembre de 2017), quien afirma no haber hecho construcciones a fin de mantener su negocio como una picantería netamente tradicional. A diferencia de ellos, el señor Rafael del Carpio (comunicación personal, 2 de septiembre de 2017) está trabajando en mejoras de su local en Yumina a fin de ofrecer una mejor experiencia a través de diferentes espacios dependiendo de la elección de su cliente; así mismo, tiene diferentes áreas en donde se expone cómo se veía una picantería en la antigüedad (ver Anexo O), así como artículos usados para otras actividades en Arequipa en la antigüedad, así como utensilios tradicionales de la picantería, entre otros.

Como se mencionó la picantería *La Nueva Palomino* es un local en donde cada rincón se muestra como un museo que rinde homenaje a la gastronomía arequipeña, de hecho algunos picanteros refieren a la señora Mónica Huerta, dueña de este local, como la inspiradora de estos cambios en sus negocios. Respecto a este aspecto de infraestructura, se considera lo conversado con Vesna Mandakovic (comunicación personal, 18 de mayo de 2017) quien mencionó que en este tipo de redes suele surgir el mentoraje, en donde resalta quien tiene más conocimientos, quizá por formación profesional o por mera experiencia, por lo que suele ser centro de inspiración y ejemplo para los demás integrantes de la red. Por otro lado, en esta estrategia utilizada también se evidencia situaciones de Contagio Social planteado por Coman, Brown, Koppel y Hirst (2009) en donde, en este caso, son los procesos que se propagan a través de las redes. De esta manera, los cambios y mejoras que tienen buenos resultados en uno de los integrantes de la red pueden contagiarse a otros que perciban los beneficios.

### **1.7. Factores que influyen en el fortalecimiento de sus emprendimientos**

Según Elizundia (2015) y Fomin (2014), los factores que influyen en los emprendimientos femeninos por necesidad son el nivel educativo, la necesidad de capacitación, el tiempo que se requiere invertir en sus negocios, el acceso a crédito y las redes de contactos. En cuanto al nivel educativo alcanzado, en el caso de las fundadoras de las picanterías más antiguas, quienes emprendieron por necesidad, estas no tuvieron acceso a educación. La situación cambió para las que iniciaron sus emprendimientos por estilos de vida o quienes forman parte de la segunda generación de picanteras, quienes aproximadamente el 50% de ellas sí tuvo acceso a educación, incluso técnica o profesional, por lo que parecería que, al menos en el caso de estudio, el acceso a educación no tiene relación directa respecto a emprender o continuar inmerso en esta actividad, cuyo sector tiene pocas expectativas de crecimiento y normalmente es abordado por la necesidad. Esto podría ser explicado por circunstancias externas como el nivel de importancia que se le da a la preservación de la tradición y herencia familiar del legado picantero, por lo que la influencia de la educación se ve minimizada. Sin embargo, de acuerdo a José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017), el nivel de educación sí podría influir en mejorar el desempeño de estos negocios.

Si bien la educación no sería un factor relevante, si lo sería la capacitación que ellas han adquirido a través de la experiencia, factor que contribuye al fortalecimiento de sus negocios, ya que, como afirman Barringer, Jones y Neubaum (2005), en el caso de los emprendedores, la experiencia en la industria permite la posibilidad de desarrollar mejores redes profesionales y provee de una mejor capacidad de gestión. Como ya se mencionó, casi todas han apoyado en las

picanterías de sus familiares desde pequeñas. Entonces, si la educación no ha determinado si ellas deciden o no emprender en el sector, lo que sí podría haber contribuido a su desempeño en él es la capacitación obtenida a través de la experiencia adquirida desde pequeñas.

En cuanto al tiempo que se requiere invertir en sus negocios, todas afirmaron que trabajar en picantería es un trabajo arduo, muy absorbente y sacrificado que muchas veces les ha privado de tener tiempo para poder relacionarse con otras personas, incluso muchas de ellas afirman que antes no tenían amigas ni compartían en reuniones familiares, ya que solo alcanzaba para poder cumplir su rol familiar y dedicarse a sus negocios, lo que, en consecuencia, también afectaría a que no extienda su red de contactos ni la desarrolle. Sin embargo, algunas de ellas afirmaron que fue desde el momento en que se asociaron a la SPA lo que les marcó un rumbo distinto a su negocio y más aún desde que la picantería arequipeña fue nombrada Patrimonio Cultural del Perú, lo que, según manifiestan ellas, les habría agregado valor y prestigio a sus negocios, pero no solo les habría ayudado a fortalecer sus negocios, sino también comentan que antes de la SPA no tenían amigas, mientras que hoy sus amigos son los otros integrantes de la organización con quienes comparten no solo reuniones oficiales sino también en reuniones sociales organizadas por ellos. Entonces, si bien la picantería implica un sacrificio arduo en donde se carece de tiempo para relacionarse socialmente, una vez que se unen a la SPA esta le da la oportunidad de vivir esta experiencia que no solo contribuye a su negocio sino a mejorar su calidad de vida.

Además de los factores que influyen en el entorno de los emprendimientos femeninos identificados en el marco teórico, ellas mencionaron algunos otros como que año a año las fiestas conmemorativas como Día de la Madre, Fiestas Patrias, la Fiesta de Arequipa, entre otros, aumentan la afluencia de clientes en sus negocios; así mismo, las que se ubican en distritos un poco más alejados del centro de la ciudad como Characato y Tiabaya, afirmaron que son las fiestas patronales o religiosas las que son las más importantes para su negocio. Por otro lado, las que están ubicadas en zonas turísticas afirman además de los eventos ya mencionados, es el turismo lo que les ha traído mayor número de clientes y mejoraron su reputación. Acorde con ello, Karen Weinberger (comunicación personal, 12 de agosto de 2017) afirmó que muchas veces las mujeres emprendedoras de sectores rurales muchas veces se apoyan en las fiestas patronales de sus barrios o zonas aledañas.

Respecto a este último punto —teniendo en cuenta que la picantería *La Nueva Palomino*, cuya gerente general es la señora Mónica Huerta, es una de las picanterías más reconocidas en Arequipa y en muchas parte del mundo, debido a que ella y su picantería han recibido distintos reconocimientos, uno de ellos el de ser nombrada como embajadora de la Marca Perú por el Ministerio de Relaciones Exteriores ("Arequipa: Mónica Huerta", 4 de noviembre 2016), la



señora Mónica Huerta afirma (comunicación personal, 4 de noviembre de 2017) que uno de los acontecimientos más importantes para su negocio fue aproximadamente cinco años después de tomar la administración de la picantería que le heredó su madre, cuando se le propuso participar en la convención minera Perumin como proveedor de almuerzos. Ello no solo les permitió difundir su negocio, sino que les exigió a capacitar a su personal en atención al cliente y hacer inversión en mesas, sillas y utensilios que vayan acorde al evento al que asistirían.

Entonces, además de lo planteado en otras investigaciones, se encontró que en este caso de estudio, se debe considerar como otros factores que influyen en el desempeño de sus negocios la existencia de fiestas conmemorativas, fiestas patronales y al turismo; así mismo, los eventos y convenciones que reúnen comensales nacionales e internacionales pueden ser una gran oportunidad de difusión de una marca, así como verse en la necesidad de aplicar mejoras de sus procesos para brindar una mejor calidad en el servicio.

## **2. Influencia de la Sociedad Picantera de Arequipa en sus negocios**

En los párrafos anteriores se fue mencionando algunos de los efectos que han evidenciado las picanteras después de unirse a la SPA. Antes de continuar con este análisis es necesario mencionar que se encontró un precedente de red a la que pertenecían algunas picanterías actualmente asociadas a la organización. Estas formaban parte de la Ruta del Loncco, que componía los distritos en donde están ubicados sus negocios; un circuito en el que se propone conocer distintos atractivos de zona, entre ellos la gastronomía. El participar de estas actividades probablemente les permitió conocerse entre ellas y realizar coordinaciones con algunas características similares a las de la SPA. Esta información valida lo afirmado por Karen Weinberger (comunicación personal, 12 de septiembre 2017) acerca de que las emprendedoras por necesidad se unen a sus primeras redes en zonas cercanas a la ubicación de su negocio.

El unirse a la SPA, para casi todos los picanteros, es considerado como un hecho de vital importancia, pero no solo para sus negocios, sino también para sus vidas, pues como ya se mencionó, algunas de ellas afirman que debido a la gran carga de trabajo que implica tener una picantería, no tenían vida social y por consecuente tampoco amigas. Así, las reuniones mensuales organizadas por la SPA les permite también distraerse y compartir con, quienes ellas llaman, sus *amigas picanteras*. Los hombres picanteros hablan también de un sentido de unidad y un ambiente familiar entre ellos (si bien no forman parte directa de la investigación, sí forman parte del entorno de las mujeres dentro de este fenómeno de la red de la SPA, por lo que su presencia ha permitido, además de diversidad, evaluar otros aspectos en este análisis).



En cuanto al impacto en sus negocios, afirman que el participar de la Fiesta de la Chicha, además de unirlos y contribuir a la difusión de la comida arequipeña, también les sirve como medio de generarse difusión de sus negocios; sin embargo, algunos de ellos afirman que solo como ello, ya que debido a los bajos precios que se ofrecen, no generan ganancias. Por otro lado, se encontró que a algunas de las picanterías ubicadas en los distritos más alejados del centro de la ciudad, y por consiguiente de la Plaza de Armas, lugar donde se realiza este evento, les implicaba algunos costos logísticos extra, lo que afectaba también sus ganancias.

Por otro lado, a través de las entrevistas, se pudo conocer que se han creado alianzas estratégicas a fin de seguir cumpliendo con sus objetivos organizacionales. Uno de ellos es la CEDHI Nueva Arequipa donde brindan clases *ad honorem* a alumnos de esta organización sobre cocina picantera. Esto implica que se están generando oportunidades de transmitir su legado a las siguientes generaciones, como lo afirmó la señora Saida Villanueva, dueña de *La Cau Cau 2* (comunicación personal, 1 de septiembre 2017). Pero no solo eso, sino que también se estaría propiciando el mentoraje de profesionales picanteros como comentó Vesna Mandakovic (comunicación personal, 18 de mayo de 2017), lo que traería consecuencias favorables al sector en un futuro. El propiciar que los picanteros trasmitan su conocimiento les ofrece la oportunidad de ser mentores, pero también que a través de su experiencia puedan contribuir a que futuros picanteros tengan un mejor desempeño en este sector.

Las variables que nos permitirán describir la situación actual de las picanterías asociadas a la SPA lideradas por mujeres y su relación con la pertenencia a esta red han sido descritas en el capítulo de diseño metodológico, a continuación serán evaluadas una a una:

## 2.1. Intensidad

Para evaluar este carácter de la red es necesario recordar lo postulado por Granovetter (1973) y Homan (1950) en cuanto a la fuerza de los vínculos. Todos los picanteros entrevistados afirman que antes de asociarse a la SPA no se conocían; es decir, sus vínculos eran débiles (Granovetter, 1973). Sin embargo, el pertenecer a la SPA les ha permitido conocerse y confraternizar, ya que la mayoría de ellos pertenecen a esta organización entre cuatro a cinco años desde su fundación, a excepción de las hermanas Villanueva Salas de la picantería *Cau Cau*, quienes tienen muchos años atrás de relación por su filiación (ver Anexo V).

Así mismo, en cuanto a la intensidad emocional, la SPA ha sido definida por la mayoría de ellos como *una familia* y con un sentido de hermandad, lo que les permite tener confianza mutua que propicia compartir no solo temas organizacionales en sus reuniones, sino también temas

personales y de su negocio Prueba del vínculo que se ha ido desarrollando entre muchos de ellos son las ocasiones en las que algunos se reúnen para almorzar o lo unidos que se dejan mostrar en los eventos en los que participan (ver Anexo W).

Por otro lado, la fuerza de los vínculos entre los participantes de la red, se explica en la Figura 5, en donde se puede ver que los vínculos fuertes (líneas rojas) se dan más entre los directivos y los socios profesionales, esto debido a su frecuente interacción en los eventos y asambleas. Así mismo, también se puede observar que se tiene vínculos fuertes sobre todo con el grupo directivo y los socios honorarios, ya que este grupo está conformado por mujeres picanteras emblemáticas y personajes famosos importantes. En cambio se puede ver que la relación es débil (líneas rojas punteadas) con los socios activos, quienes asisten muy poco a las asambleas por diversos problemas de gestión o porque no se encuentran en la ciudad para hacerlo. En este último caso, de acuerdo a lo planteado por Granovetter sobre la importancia de los vínculos débiles, podría ser beneficioso el que los socios activos ya que cada vez que ellos participen de los eventos realizados por la SPA serán gran fuente de información nueva. También se encontró que hay vínculos débiles entre los socios profesionales y los aspirantes, en este caso se considera no tan beneficioso para la SPA, debido a que entre todos sus integrantes se debe priorizar la unidad y confianza para lograr los objetivos planteados.

En cuanto a la relación de la SPA con su entorno, se encontró que han desarrollado vínculos fuertes con sus clientes y otros profesionales, debido a su interés por ser diversa. Así mismo, han creado alianzas (línea doble morada) con el Estado, instituciones educativas, proveedores, otras asociaciones y organizaciones de difusión de comida. Por último, se encontró que aún hay picanterías no asociadas con las que tiene vínculos aún débiles o en muchos casos no han tenido contacto; así como, con otros investigadores, que recién están poniendo sus ojos en la organización y sus integrantes.

Con ello se concluye que la intensidad de los vínculos entre los picanteros de la selección muestral al principio era débil entre sus integrantes, pero gracias al tiempo de interacción y las actividades que les ha permitido interactuar se ha desarrollado intimidad y confianza, lo que se ha traducido en una relación de amistad entre ellos; es decir, vínculos fuertes; sin embargo, esta fuerza no es del mismo nivel con todos sus integrantes (ver Anexo W).

## **2.2. Extensividad**

Los directivos de la SPA comentaron que año a año se unen esfuerzos para integrar nuevas picanterías a la organización a fin de hacer crecer la comunidad y seguir logrando los objetivos

propuestos, como se muestra en el Acta de una de las Asambleas organizadas (ver Anexo V). Esto se relaciona con la búsqueda del desarrollo de más vínculos fuertes en la organización a los que se refiere Granovetter (1973) tratando de desarrollar un cierto grado de intimidad y una relación cercana. Según Homan (1950), mientras más frecuente interactúen, más fuertes serán los sentimientos de amistad. El seguir integrando nuevos asociados permitirá obtener primero los recursos nuevos brindados por los vínculos débiles, los mismos que posteriormente se convertirán en fuertes, lo que se traducirá en seguir siendo una red con información redundante pero con recursos valiosos como el sentido de unidad, soporte y relación de confianza lo que les permitiría tener un mejor desempeño en equipo.

Así mismo, se encontró que se están tejiendo puentes con diversas organizaciones para continuar logrando sus objetivos (ver Anexo X). Dentro de los otros puentes que se está tejiendo fuera de la SPA están los que se tienen con instituciones educativas de la región a fin de promover la investigación en el sector y otros eventos de difusión de temas relativos a la picantería arequipeña como es el caso de la Universidad San Agustín y el evento del camarón a realizarse próximamente; así como el ya mencionado CEDHI Nueva Arequipa al brindar clases a sus alumnos. También, se han creado relaciones con algunos canales de televisión, a los que asisten algunos picanteros de la organización para demostrar su trabajo. Así mismo, se han organizado eventos a fin de compartir momentos con importantes representantes de la cocina peruana, uno de ellos Gastón Acurio. Por último, se ha logrado obtener invitaciones de organizaciones promotoras de eventos culinarios como Mistura, Festisabores, entre otros.

Cabe mencionar que de acuerdo a lo conversado con Tatiana Villavicencio (comunicación personal, 29 de agosto de 2017), al recibir invitación para participar en eventos culinarios y programas televisivos, entre otros, la SPA no envía a los picanteros en representación suya a los eventos arriba mencionados, sino que esta invitación es transmitida a los integrantes de la organización y es decisión de cada uno de ellos si desea participar o no. El que los picanteros participen en estos eventos no solo les da la oportunidad de cumplir con el objetivo de la SPA —difundir la comida arequipeña—, sino que también les permite construir los vínculos débiles a los que se refiere Granovetter (1973) los mismos que permiten conseguir recursos no redundantes por lo mismo que son conexiones que no son estrechas ni personales con individuos que no mantienen estrecho contacto o visitan eventualmente. Los eventos y oportunidades que genera la existencia de la SPA a los picanteros les permiten generar vínculos débiles, los mismos que contribuirán a traer recursos no redundantes no solo para ellos, sino que será compartida con todos los integrantes de la organización.

Por último, se ha podido observar el destacado desempeño de algunos de los integrantes de la organización, como por ejemplo el de la Señora Mónica Huerta de *La Nueva Palomino* como embajadora de la Marca Perú y otros logros alcanzados, contribuyen también a la extensividad de la red, ya que invita a que se difunda la existencia de la Asociación y sus integrantes, lo que abriría puertas para seguir construyendo vínculos débiles que como ya se mencionó traerán información nueva a la organización y sus integrantes.

### 2.3. Integralidad

Teniendo en cuenta lo mencionado por Salancik (1995) respecto a los deberes y derechos de los integrantes de una red, a través de las conversaciones con los picanteros entrevistados y los directivos de la SPA, los objetivos entre ellos están alineados, ya que tanto los directivos como los integrantes de la organización entrevistados son conscientes de la responsabilidad que implica ser un picantero y formar parte de la historia arequipeña; así como, la importancia de recatar el legado del que provienen por lo que todos los integrantes buscan preservar y difundir la tradición picantera. En cuanto a ello, se considera a Burt (2005) quien afirma que debido a que, en este tipo de redes de grupos, la opinión y el comportamiento son más homogéneos, las personas conectadas están más familiarizadas con las formas alternativas de pensar y comportarse, lo que les da más opciones para seleccionar y sintetizarlas; ello propiciará que el valor se acumule a medida que una idea se mueve a través de esta.

Por otro lado, como ya se mencionó, casi todos los picanteros entrevistados demuestran un sentido de unidad, pues son conscientes del efecto en la percepción que podría implicar cada una de sus acciones. En este caso, se explica lo mencionado por Granovetter (1973) de acuerdo a las redes en sociedades y comunidades, respecto a que las redes que comparten especiales vínculos, ya sean profesionales y técnicas están mejor definidas, dando origen a un sentido de comunidad que da lugar en reuniones como las de la SPA, vínculos que podrían ser los más importantes de mantener en estas reuniones. Así mismo, lo expuesto se relaciona con la explicación que hace Mance (2008) sobre redes colaborativas en donde afirma que el sentido de colaboración entre unos y otros unidos por intereses comunes indica una relación de responsabilidad de tal manera que cada elemento de estos grupos se sientan con la obligación moral de apoyar a los demás, lo que también responde a lo preguntado por Salancik (1995) respecto a los deberes que implica pertenecer a la red y no solo enfocarse en los beneficios y recursos que esta le brinda. Entonces, el tener objetivos comunes y colaboración unos con otros produciría un sentido de unidad, lo que tendría efecto en generar un efecto de responsabilidad sobre los integrantes de la red, una red que tiene características de colaborativa.



## 2.4. Retroalimentación

Ventura y Quero (2013) plantearon que debido a que las mujeres tienen la necesidad de aceptación, optan por buscar retroalimentación; por ello, forman parte de grupos en donde podrían recibir asesoramiento, lo que influye directamente en potenciar su autoconfianza y motivarse continuamente en sus emprendimientos. Las picanteras entrevistadas señalaron que en las reuniones mensuales que se organiza para los integrantes de la SPA, se comparte cómo trabajar y cómo solucionar un problema. Acorde con ello, el coordinador general (comunicación personal, 31 de agosto de 2017) indicó que ha notado que el asistir a las reuniones le ha servido a mucho de los picanteros como catarsis para hablar sobre los problemas que surgen en sus negocios. Tal afirmación se relaciona con lo dicho por Vesna Mandakovic (comunicación personal, 18 de mayo de 2017) sobre que la mujer tiene necesidad de retroalimentación, que necesita sentirse bien con lo que hace, compartir también sus cargas familiares y del negocio. En la misma línea, Denise Díaz de León (comunicación personal, 28 de junio de 2017) afirma que con solo tener al lado organizaciones que pasen lo mismo que ellos ayuda a que encuentren nuevas soluciones, ya que tienen mayores experiencias para evaluarlas (ver Anexo V).

Pfeffer y Salancik (1978) y Hillman y Aven (2011) explican que a través de las redes se puede obtener recursos valiosos, uno tipo de estos recursos puede ser la información novedosa. Las picanteras entrevistadas afirman que entre ellas comparten recetas, consejos de cocina, incluso de negocio como información sobre proveedores o cómo mejorar su atención al cliente. Estas afirmaciones explican lo propuesto por Rivera et al (2017), quienes afirman que estas organizaciones deben comprender que las relaciones con actores de su misma razón social contribuiría al fortalecimiento mutuo. En cuanto a ello, Denise Díaz de León (comunicación personal, 28 de junio de 2017), añade que lo social se da mucho en empresas micro, rurales, comunitarias y cooperativas, que se encuentran muchas veces en condición vulnerable, porque precisamente son aquellas las necesitan la colaboración de otros para crecer; por ello, no les daría miedo el compartir sus recetas. Entonces, el tener acceso a información como recetas, consejos de cocina y del negocio ha sido una oportunidad brindada por la reunión de picanteros que originó la SPA, recursos que son nueva y de una manera u otra importantes para sus negocios; así mismo, se considera que la SPA se caracteriza por tener cierto grado de vínculos fuertes entre sus integrantes debido a filiación; sin embargo, aún es proveedora de información nueva y necesaria para estos negocios.

Por otro lado, en este sentido de retroalimentación, uno de los picanteros entrevistados, Buenaventura Palomino, (comunicación personal, 31 de agosto de 2017), sostuvo que el



pertenecer a la SPA ha generado que las autoridades sanitarias hagan más inspecciones, lo que ha permitido que ellos estén más atentos al tema de salubridad, lo que ha influido a favor de los picanteros, pues los obliga a esmerarse para cumplir con todos los estándares requeridos. La retroalimentación no solo vendría por parte de los integrantes de la SPA, sino que la existencia de esta organización habría generado eventos en donde instituciones gubernamentales se preocupen por evaluarlos, lo que posibilita nuevas oportunidades de mejora.

## **2.5. Diversidad**

El Fomin (2014) afirmó que las mujeres tienen mayor dificultad para desarrollar redes de contactos para sus negocios; sin embargo, Álvarez et al (2012) encontraron que existe preferencia por parte de las mujeres emprendedoras a la utilización de redes de colaboración. Por otro lado, de acuerdo a lo conversado con Vesna Mandakovic (comunicación personal, 18 de mayo de 2017), hacer una red mixta es muy difícil, pero las redes netamente de mujeres son mucho más efectivas. En el estudio de campo, se encontró que la SPA es una organización diversa que ha logrado integrar a dueños de picanterías, amantes de la picantería y otros profesionales, tanto hombres como mujeres. Si bien la mujer tiene dificultades para desarrollar redes de negocio, existe cierta preferencia si esta es una red de colaboración; por otro lado, a pesar de que hacer una red mixta es difícil, la SPA ha desarrollado una organización que es diversa en cuanto a género y profesiones.

En cuanto a esta diversidad encontrada, Hitt et al (2011) afirman que efectivamente los recursos también pueden encontrarse en parejas con habilidades diferentes o complementarias, lo que incrementaría el valor de formar una red entre ellos debido a que mejora la generación de sinergias entre los participantes y como consecuencia tendrían acceso a diferentes tipos de recursos. Respecto a ello, Miguel Barrera (comunicación personal, 31 de agosto de 2017) afirma que la diversidad en la SPA a través de la combinación de profesionales con usuarios ha sido muy feliz, pues ha permitido fluidez, más que la que si hubiera sido solo gremial. Según Karen Weinberger, uno de los beneficios de una organización integrada por profesionales de diversas carreras es que cuanto más se exponga la picantería, mayores beneficios tendrán estas. Es gracias a que se habla y escribe sobre la picantería que la gente quiere ir más a estas: hay una relación de necesidad por parte de las picanterías a esta diversidad.

José Amorós (comunicación personal, 6 de noviembre de 2017) también está de acuerdo con los beneficios en la diversidad de una red, a medida de que esta red de soporte multidisciplinario alimente el giro de negocio, por lo que una red, lo más amplia posible, ayuda a conseguir mayor soporte de las personas, lo que involucre agregar valor a algún momento de la

cadena del ecosistema del negocio. Por su parte, Christian Cancino (comunicación personal, 8 de noviembre de 2017) se enfoca más en el factor financiero que implica la diversidad de una red por lo que no está tan de acuerdo con las redes muy diversas, ya que considera que muchos veces estas pueden generar que muchos emprendedores se aburran de este tipo de redes o generen un desenfoque en cuanto a las metas organizacionales; ello implicaría que formar parte de estas redes sea más costoso, por lo que resalta que esta diversidad será buena siempre y cuando genere oportunidades de mayores ventas para el negocio o agreguen valor de algún modo.

Entonces, la diversidad de la SPA no solo implicaría una relación cordial entre sus integrantes, sino que daría oportunidad de exponer la picantería a fin de seguir difundiéndola y generando beneficios a su entorno; así mismo, es necesario preocuparse porque esta diversidad se aproveche a fin de no solo difundir a picantería, sino de que brinde oportunidades de apalancamiento, para que así agregue valor a estos negocios en cualquier área que lo requieran.

## 2.6. Reputación

Hitt, Ireland, Camp y Sexton (2001) afirman que la reputación es uno de los recursos que puede brindar una red. Como se mencionó, las picanteras entrevistadas afirmaron que el asociarse a la SPA les ha agregado un valor muy importante a sus negocios, por lo que en sus entrevistas afirmaron que perciben estar en otro nivel, ya que se ha logrado que se conozca más sobre la comida picantera a nivel nacional e internacional. Por lo mismo, se logró observar que casi todas las picanterías mostraban en sus locales distintivos que mencionaban formar parte de la SPA (ver Anexo Y). También, como mencionó la señora Maruja Ramos, (comunicación personal, 3 de septiembre de 2017), dueña de *La Maruja*, se cambie un poco la imagen de la antigua picantera, quien, años atrás, era vista como una mujer que, por el hecho de cocinar en las conchas y con leña, no podría preparar platos salubres. La difusión a nivel nacional e internacional de la picantería arequipeña, así como la reivindicación de la imagen de la mujer picantera que ha logrado la SPA tiene un efecto directo en la reputación que ellas perciben.

Por otro lado, Hillman y Aven (2011) afirmaron que la reputación de pequeñas empresas proviene básicamente del hecho de participar en redes pequeñas y homogéneas. En las entrevistas, algunas picanteras mencionaron que el participar en programas de televisión e incluso dar clases, oportunidades generadas por parte de la SPA, además de contribuir a hacerse más conocidas, les ha generado otro estatus que cambia el nivel de confianza de sus clientes. Así mismo, para algunas de ellas, el decir que pertenecen a la SPA les genera un nivel de prestigio y más aún si mencionan ser socias profesionales de esta organización. Por último, el formar parte de un patrimonio cultural, como ya se mencionó, es muy destacado por las picanteras quienes afirmaron que fue

este logro lo que ha generados nuevas oportunidades y otro estatus a sus negocios. Evidentemente los logros y oportunidades generadas por la SPA han tenido efecto en el nivel de reputación que las picanteras han percibido.

En la Tabla 12, se presenta el impacto de la SPA en las picanterías a través de las variables de la gestión de redes evaluadas en esta sección.

**Tabla 12: Variables e influencia de la Sociedad Picantera de Arequipa en las picanterías**

	Aspectos de influencia	Impacto en el negocio
<b>Intensividad</b>	De vínculos débiles a fuertes	Logro de objetivos comunes que les favorece de manera individual
<b>Extensividad</b>	Creación de más vínculos débiles	Atracción de información nueva y no redundante
<b>Integralidad</b>	Sentido de unidad y objetivos comunes	Red en la que unos colaboran con otros
<b>Retroalimentación</b>	Identificar oportunidades de mejora	Mejora en calidad, procesos e infraestructura
<b>Diversidad</b>	Mayor difusión y apalancamiento para logros organizaciones	Incremento de ventas y mejora de reputación
<b>Reputación</b>	Ser Patrimonio Cultural y una organización que representa calidad y prestigio	Mayor revaloración del negocio y mayor nivel de ventas

## CONCLUSIONES

Esta investigación se enfocó en el emprendimiento femenino, en un sector como el servicios, al que pertenecen las picanterías arequipeñas, que tradicionalmente ha sido dominado por mujeres; sin embargo, se encontró que actualmente hay picanterías a cargo de hombres, quienes están desenvolviéndose de la mejor manera posible en este rubro. Se tomó en cuenta también los casos de estudio liderados por hombres, debido a que estos fueron fundados por mujeres, a excepción de uno de ellos, que como todos tiene un legado picantero que lo respalda; pero más allá de eso, se desea tener en cuenta su desempeño en este tipo de red. Por otro lado, si bien el 90% de los emprendimientos de la muestra fueron fundados por mujeres, no todos nacieron de la necesidad, también se encontraron casos de emprendimientos por estilo de vida; así mismo, se encontró que, como se planteó en la literatura, algunos de estos emprendimientos migraron a este último tipo de emprendimiento una vez que se dio el proceso de sucesión.

Entonces, si bien este grupo de mujeres, de acuerdo al sector y al género al que pertenecen, poseían pocas expectativas de desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, por su poca o nula contribución a la economía, lograron que su emprendimiento tuviera altas expectativas de crecimiento, ya que una vez que generaron sus empresas, se han mantenido y consolidado en el mercado, y lograron aprovechar las oportunidades de este y potenciar una región a través de su negocio. Por ello, se plantea que el emprendimiento por necesidad, en este caso en particular, genera un impacto positivo, puesto que no hay mucha alternativa para la superación de la pobreza y al existir una falla en el mercado en la que no se está incorporando a ciertos grupos al mercado laboral, ya sea por situaciones culturales, sociales o propias del mismo, origina que este tipo de emprendimiento sea una solución privada a un problema público.

Uno de los principales retos que enfrentan las picanterías arequipeñas es que deben fortalecerse en su mercado sin cambiar sus valores y principios que caracterizan a la tradición que representan. Dentro de las estrategias de fortalecimiento que las picanteras afirman haber implementado a través del tiempo en sus negocios, ninguna señala haber usado alguna vez las redes de contactos, sino más bien estrategias proveídas por el sector y a la tradición cultural a la pertenecen, tales como la atención al cliente, la sazón, la calidad de sus insumos y la percepción de estar en un ambiente picantero. Por otro lado, si bien no hay testimonio de uso de redes, todas las acciones que se han llevado a cabo después de haberse unido a la SPA da fe de ello, lo que comprueba lo planteado por Granovetter (1985) respecto a que todas las personas y organizaciones están inmersas en el concepto de redes. Es después de asociarse en la SPA que las picanteras empezaron a relacionarse unas con otras e incluso han llegado a tener un sentimiento



de familiaridad entre ellos, lo cual les ha permitido compartir información nueva para sus negocios, compartir el mercado y ser una fuerza de competencia para otras propuestas gastronómicas por su carácter colaborativo, donde no existe competencia explícita entre ellos; por eso, la red incluso se ha convertido en un instrumento de movilidad social. Por tanto, existe una relación directa entre la existencia de la SPA y el fortalecimiento de las picanteras.

Por otra parte, dentro las estrategias identificadas por las picanteras, todas se relacionan con las variables de la gestión de redes evaluadas; por ejemplo, la estrategia de mantener una buena atención al cliente se desarrolla para crear vínculos fuertes con ellos, mediante la interacción, para convertirlo así en vínculos de amistad. También, garantizar la calidad de sus insumos para la obtención de un buen plato implica crear vínculos relativamente fuertes con sus principales proveedores, así como actuar a través de la institucionalidad de la SPA a fin de impactar en el cuidado de los principales insumos en el entorno a través del contagio social. Este contagio también se evidencia en los cambios y mejoras realizados en sus locales a fin de brindar una mejor experiencia en sus comensales, cambios que poco a poco se han ido integrando debido a los resultados percibidos de las picanterías que lo practicaron inicialmente.

En relación a los factores que influyen en el fortalecimiento de las picanterías, ninguna mencionó algún problema actual sobre el financiamiento, ni la necesidad de capacitación en ninguno de los aspectos que el negocio implique. Por otro lado, el apoyo de sus hijos ha sido de mucha importancia para las picanteras respecto a la repartición de los roles de la gestión del negocio con cada uno de los integrantes de la familia. Sin embargo, se comprobó que si bien no han especificado la necesidad de capacitación, ellas lo obtuvieron a través de su experiencia en picantería desde muy pequeñas; así mismo, el hecho de que hayan transitado a emprendimientos por estilo de vida contribuyó, gracias al nivel cultural y profesional de sus nuevos líderes, a hacer mejoras para preservar estos negocios. En ese sentido, el acceso a educación no tiene relevancia preponderante en este tipo de negocios, sino más bien el aspecto sociocultural de continuar y mantener el legado de la tradición picantera; no obstante, sí se debe tener en cuenta que el hecho de que algunas de las actuales encargadas de estos negocios hayan accedido a educación tendrá un efecto en el mejor desempeño y gestión de estos. Por último, la picantería requiere de mucho tiempo debido a lo arduo de su trabajo, lo que les ha impedido durante mucho tiempo relacionarse socialmente; sin embargo, en muchas de ellas el unirse a la SPA les ha dado la oportunidad no solo de mejorar su negocio, sino de mejorar su calidad de vida.

Por otro lado, las picanteras identificaron eventos que han influido en el desempeño de sus negocios a través del tiempo, como la existencia de fiestas conmemorativas, fiestas patronales y al turismo, así como también los eventos y convenciones que reúnen comensales nacionales e

internacionales que pueden representar una gran oportunidad de difusión de una marca. En esa orientación, la premisa central siempre ha sido verse en la necesidad de aplicar mejoras de sus procesos para brindar una mejor calidad en el servicio.

Debido a que las picanterías arequipeñas, en su calidad de pequeñas organizaciones, no cuentan con conocimientos de gestión necesarios para cumplir con funciones específicas, las redes de colaboración se presentan como muy relevantes, ya que estas le proveen de valor agregado, a través de sus relaciones externas, que no pueden encontrar dentro de ellas mismas. De acuerdo a los valores y principios comentados por los integrantes de la SPA, esta se fundó como una alternativa, que buscaba la protección de la tradición de la picantería arequipeña, pero también se pudo conocer que, aunque no explícitamente, su aporte se extiende al nivel empresarial para los negocios integrantes, pues a fin de hacer frente a los retos de trabajar en un ambiente de mucha competencia, han desarrollado diversas estrategias que ha permitido a sus integrantes mejorar y fortalecer su desempeño. Por ello, hacen uso de su espíritu colaborador dentro y fuera de sus fronteras organizacionales, lo que genera redes de colaboración con impactos en diferentes aspectos a lo que ellas les concierne, una red capaz de conectar con la diversidad de sus integrantes, como es el caso de esta organización.

Si bien al principio la intensidad de los vínculos entre los integrantes de la red era débil, gracias al tiempo de interacción y las actividades realizadas se ha desarrollado intimidad y confianza, lo que se ha permitido alcanzar entre ellos vínculos fuertes; sin embargo, esta fuerza no es del mismo nivel entre todos sus integrantes. La extensividad de la red se ve propiciada a través de la existencia de esta, ya que abre puertas a sus integrantes para seguir construyendo vínculos débiles que traerán información nueva no solo a la SPA, sino también a sus integrantes; así mismo, se entiende que los logros alcanzados por los integrantes de la red contribuyen también a este aspecto de la red, ya que invita a que se difunda la existencia de la SPA y sus integrantes, lo que permite seguir construyendo vínculos débiles. Sin embargo, una vez que se llegue al punto en que la red deje de proveer de información nueva, se pasaría a la etapa de formar una fuerza comercial de negociación y de exposición.

Así mismo, el tener objetivos comunes y colaboración unos con otros produciría un sentido de integralidad, lo que tendría efecto en generar un efecto de responsabilidad moral sobre los integrantes de la red, debido a que se define como una red con características de colaborativa. Dentro del carácter de retroalimentación, el tener acceso a información como recetas, consejos de cocina y del negocio ha sido una oportunidad brindada por la reunión de picanteros que originó la SPA, recursos que son nuevos para ellos y de una manera u otra importantes para sus negocios. Respecto a la denominación de estos recursos como nuevos por sus integrantes, si bien se

considera que la SPA se caracteriza por tener cierto grado de vínculos fuertes, debido a la filiación, aún es proveedora de información nueva y necesaria para estos negocios. Además, la retroalimentación no solo vendría por parte de los integrantes de la SPA, sino que la existencia de esta organización habría generado que instituciones gubernamentales se preocupen por evaluarlos, lo que les generaría también nuevas oportunidades de mejora.

Si bien la mujer tiene dificultades para desarrollar redes de negocios, existe cierta preferencia si esta es una red de colaboración. Así mismo, a pesar de que hacer una red mixta es difícil, la SPA ha desarrollado una organización que es diversa en cuanto a género y profesiones. Ello permite que esta diversidad no solo genere una relación cordial entre sus integrantes, sino que da la oportunidad de exponer la picantería a fin de seguir difundiéndola y generando beneficios a su entorno; sin embargo, más allá de ello, se debe considerar que el carácter de diversidad de las redes solo debe considerar positivo siempre y cuando genere valor a este tipo de negocios en cualquier ámbito de lo requiera.

La SPA ha permitido la difusión a nivel nacional e internacional de la picantería arequipeña, así como la reivindicación de la imagen de la mujer picantera; por lo que los logros y oportunidades generadas por la SPA han tenido efecto en el nivel de reputación de las picanterías integrantes de esta organización. Dentro de otras oportunidades que ha generado la red, el propiciar que los picanteros transmitan su conocimiento les ofrece la oportunidad de ser mentores, pero también que a través de su experiencia puedan contribuir a que futuros picanteros tengan un mejor desempeño en este sector.

En el trabajo de campo, se encontró que existe relevancia cultural en la investigación, debido a que, desde el 2014, la SPA, que se creó con el fin de conservar y proteger la tradición de la comida picantera de Arequipa, fue nombrada como Patrimonio Cultural de la Nación, situación que además de llenar de orgullo a sus integrantes, ha logrado influenciar de manera indirecta en los resultados económicos de las picanterías. Entonces, ha brindado la oportunidad de conocer de la influencia de la cultura en la gestión empresarial.

Por último, la hipótesis de la presente investigación fue que la red formada por la SPA tenía implicancias en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos que la integraban. Después de concluir con el estudio, se reafirma la hipótesis planteada, lo que permite añadir que la red es una gran fuente de recursos poco accesibles para los emprendimientos femeninos y masculinos que la componen, pero también provee de recursos nuevos a sus demás interesados.

## RECOMENDACIONES FINALES

Considerando lo demostrado sobre el papel de la mujer en el desarrollo económico y la necesidad de contribuir a contrarrestar la crisis del desempleo, se propone que se debe impulsar el desarrollo del potencial femenino para que puedan contribuir a la creación de negocios y oportunidades de trabajo, como una medida para contrarrestar algunos de los problemas en la economía actual.

Por otro lado, respondiendo a la discusión sobre si el emprendimiento por necesidad aporta o no positivamente a la economía de un país, se propone la reivindicación de este tipo de emprendimiento, ya que, aunque no en gran medida, estos han tenido un impacto positivo en la región Arequipa, donde estas mujeres no encontraron otra alternativa para la subsistencia y superación de la pobreza. De acuerdo a ello, los emprendimientos por necesidad no serían necesariamente malos para una economía, ya que, al contrario, estarían aportando con una solución a un problema público que es la falta de acceso al mercado laboral por diversas razones a determinado grupo de personas. Por ello, se debería considerar brindar apoyo a estos emprendimientos sobre todo en cuanto a capacitaciones de gestión empresarial, con el fin de desarrollarlos y garantizar su continuidad en el tiempo, lo que podría propiciar que migren a otra condición de emprendimiento y de esa manera contribuir aún más al dinamismo de la economía.

Así mismo, considerando que el GEM afirma que las mujeres emprenden más por oportunidad, se debe aclarar si esta situación de oportunidad calza exactamente con las características de emprendimientos dinámicos en el contexto de Latinoamérica, ya que el crecimiento de estos emprendimientos no necesariamente dependerían de cuánto crezca el nivel de ventas, como en el caso de los dinámicos. Pues es posible que efectivamente la mujer vea una opción de generar una oportunidad de negocio; sin embargo, en cuanto al crecimiento esperado de los emprendimientos por oportunidad, estos están creciendo a una escala menor, entonces podrían considerarse como emprendimientos por estilo de vida en el ámbito de la oportunidad; es decir, emprendimientos por oportunidad, pero de menor desarrollo.

Los dueños de picanterías arequipeñas tradicionales, como las que pertenecen a la muestra, deben también seguir preocupándose por quién continuará con el negocio; es decir, la sucesión de estos. Así mismo, además de hacerlos partícipe de diferentes actividades dentro del negocio, se debe priorizar el integrarlos a estos al proceso del *broche de oro* a fin de introducir al heredero con los clientes, lo que también permitirá ir creando vínculos fuertes con los clientes y que algunos vínculos débiles no se pierdan a través del proceso de sucesión.



Si bien la SPA no tiene influencia directa en la gestión empresarial, se debe tener muy en cuenta que el mejorar su gestión empresarial influirá también en los objetivos de la asociación, por lo que se propone como una vía de reforzamiento en este aspecto el apelar a la diversidad de la red para conseguir oportunidades de mejora y capacitación. Se presentan recomendaciones a nivel de gestión empresarial, debido a que este grupo presenta algunas deficiencias en este aspecto y si bien no han sido analizados en la investigación se deben considerar, ya que fueron visibles a través de las entrevistas y la observación, y además promoverían una mayor explotación de la red, debido a que individualmente conseguirían otros recursos que a su vez, por el efecto contagio ya mencionado, transmitirían estos a otros actores a través de esta misma red.

Por tanto, respecto a aprovechar la diversidad de la red, se debe apelar a buscar apalancamiento o capacitación, sobre todo en manejar estructuras de costos para sus negocios, lo que definitivamente contribuirá a tener un mejor desempeño y como consecuencia a mejorar el sector al que pertenecen, así como permitirá el aporte de mayores recursos a la SPA. También se propone priorizar como función principal para las dueñas las compras, debido a que al tener experiencia en este proceso forma parte de ventaja competitiva, por lo que es necesario que sean conscientes de que gran parte de sus ahorros está en su capacidad de comprar; así mismo, que permitiría seguir garantizando calidad en sus platos a ofrecer. Por último, se recomienda seguir manteniendo el “broche de oro” al salir a despedirse de sus clientes, ya que forma parte del proceso de venta y servicio al cliente, y contribuye a seguir manteniendo la tradición picantera.

En tanto, la extensividad se presenta como una de las causas de que exista diversidad en la red, por lo que se propone que la SPA siga propiciando distintas formas o contextos como alianzas estratégicas, eventos, ferias, entre otros a fin de los participantes de la red puedan seguir formando muchos vínculos débiles que sean puente y, de esta manera, contribuir con información nueva, no redundante a la organización.

En cuanto al criterio de retroalimentación, se debe tener especial cuidado en cuanto a que esta red no solo se enfoque en hacer catarsis, ya que esto alejaría poco a poco el beneficio que las redes aportan, por lo que una vez que se identifique esta situación, debería buscarse mayor diversidad y dinamismo.

Por otro lado, se recomienda que la SPA y sus integrantes sigan apoyando el desarrollo de uno y otros; así mismo, considerando las condiciones en las que se encuentran algunas de las picanterías más alejadas, muchas de ellas consideradas milenarias, se debe apoyar y contribuir con su desarrollo a fin de seguir conservando el significado tanto para la historia de la picantería arequipeña como para la SPA.

Por último, la picantería arequipeña, de la mano de la SPA, debe seguir posicionándose culturalmente, ya que como mencionó Karen Weinberger, existen muchos Patrimonios Culturales en el Perú, pero existe la necesidad de que se hablen de estos, por lo que se apela al recurso de diversidad de la red en la cual, otros actores, no dueños de picanterías, hablen, escriban y difundan la existencia e importancia de la picantería para contribuir a la continuidad de estos negocios en el tiempo y seguir conservando la tradición picantera.



## REFERENCIAS

- Aceituno, T., & Cáceres, R. (2009). Elementos para elaboración de un marco de análisis para el fenómeno de las spin-offs universitarias. *Revista de Economía Mundial*, 23, 23- 51.
- Acs, Z. & Amorós, J. E. (2008). Introduction: the Startup Process. *Estudios de Economía*, 35, 121–132. Obtenido de <https://doi.org/ISSN 0718-5286>
- Álvarez, C., Noguera, M. y Urbano, D. (2012). Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino: un estudio cuantitativo en España. *Economía Industrial* (ejemplar dedicado a: Mujer y desafío emprendedor en España), 383, 43-52. Obtenido de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/Claudia%20Alvarez.pdf>
- Amorós, E. & Tersejen, S. (2010). Female Entrepreneurship in Latin America and the Caribbean : Characteristics, Drivers and Relationship to Economic Development. *European Journal of Development Research*, 22(3), 313–330. Obtenido de <https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.13>
- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto Latinoamericano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 46, 1-15. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/716/71617238002.pdf>
- Amorós, J. E. & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen Years of Assessing Entrepreneurship across The Globe*.
- Arequipa: Mónica Huerta de "La Nueva Palomino" es declarada embajadora de Marca Perú. (4 de noviembre 2016). *Diario Correo*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/arequipa-monica-huerta-de-la-nueva-palomino-es-declarada-embajadora-de-marca-peru-679124/>
- Arroyo, M. (2014). Diseño de indicadores de gestión del *networking* para el emprendimiento universitario, *Ingeniería Industrial*, 32, 133-148. Obtenido de [http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf\\_bdfde.nsf/OtrosWeb/Ing32Arroyo/\\$file/06-ingeneria32-ARROYO.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/Ing32Arroyo/$file/06-ingeneria32-ARROYO.pdf)
- Badulescu, A. & Badulescu, D. (2014). Is There Evidence of a European Lifestyle Entrepreneur in Tourism? *The Annals of the University of Oradea*, 1(1) 231–242. Obtenido de <http://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2014/n1/024.pdf>
- Balachandran, V. & Sree Sakthivelan, M. (2013). Impact of Information Technology on Entrepreneurship. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(2), 51–56. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.402.9790&rep=rep1&type=pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Encuentro económico: informe económico y social Región Arequipa*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Bardasi, E., Sabarwal, S. & Terrell, K. (2011). How do Female Entrepreneurs Perform? Evidence from Three Developing Regions. *Small Business Economics*, 37(4), 417–441. Obtenido de [http://siteresources.worldbank.org/INTGENDER/Resources/336003-1240628924155/Sabarwal\\_Terrell\\_Bardasi\\_Entrep\\_All\\_CWE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTGENDER/Resources/336003-1240628924155/Sabarwal_Terrell_Bardasi_Entrep_All_CWE.pdf)
- Barrientos, M. (2015). Incubadoras de negocios: ¿son un aporte al emprendimiento en Concepción? *Horizontes Empresariales*, 15(1), 49-60. Obtenido de <https://doi.org/ISSN 0717-9901>
- Barringer, B. R., Jones, F. F. & Neubaum, D. O. (2005). A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and Their Founders, *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663–687. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>
- Becerra, M., Martin, G. & Oz, R. G. (2001). Interlocks and Firm Performance: the Role of Uncertainty in the Directorate, *Strategic Management Journal*, 253, 235-253. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/smj>
- Block, J. H., Kohn, K., Miller, D. & Ullrich, K. (2015). Necessity Entrepreneurship and Competitive Strategy. *Small Business Economics*, 44(1), 37-54. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9589-x>
- Block, J. & Wagner, M. (2010). Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany : Characteristics and Earnings Differentials. *Schmalenbach Business Review*, 62, 154–174. Obtenido de [goo.gl/xw3j8X](http://goo.gl/xw3j8X)
- Bojan, M., Dinko, P. & Goran, K. (2016). Two-Dimensional Analysis of the Influence of Strategic Networking on Entrepreneurial Orientation and Business Performance Among SMEs. *Tehnicki Vjesnik - Technical Gazette*, 23(1), 247–255. Obtenido de <https://doi.org/10.17559/TV-20150428210214>
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. *Education: Culture, Economy, and Society*, 46–58. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/9780470755679.ch15>
- Brandenburger A. & Nalebuff, B. (1995) The Right Game: Use Game Theory to Shape Fútbol y Gestión Strategy. *Harvard Business Review*. Obtenido de
- Breiger, R. (1974). The Duality of Persons and Groups. *Social Forces*, 53(2), 181-190. Obtenido de [http://www.rci.rutgers.edu/~pmclean/mcleanp\\_01\\_920\\_313\\_breiger\\_duality.pdf](http://www.rci.rutgers.edu/~pmclean/mcleanp_01_920_313_breiger_duality.pdf)
- Brush, C. G. (1992). Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5-30. Obtenido de <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Brush%201992.pdf>



- Buendía-Martínez, I. y Carrasco, I. (2013). Mujer, actividad emprendedora y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. *Revista Colombiana de Geografía*, 10, 21-45. Obtenido de <https://doi.org/edssci.S0122.14502013000300003>
- Burt, R. S. (1992). *Strucural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Burt, R. S. (2005). Structural Holes and Good Ideas. *The American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. Obtenido de <https://doi.org/10.1086/421787>
- Bustamante, W. (26 de agosto 2017). Diagnóstico del turismo. El Búho, diario digital. Obtenido de <http://elbuhu.pe/2017/08/26/diagnostico-del-turismo/>
- Camarena, M. E. y Saavedra, M. L. (2015). Retos para el Emprendimiento Femenino en América Latina. *Criterio Libre*, 13(22), 129–152. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/23/retos-para-el-emprendimiento-femenino-en-america-latina.pdf>
- Cancino, C. A. y Bonilla, C. (2011). Financiamiento público al emprendimiento chileno: un análisis chileno. *Trend Management*, 13(4), 156–161. Obtenido de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/Financiamiento-p%C3%BAblico-al-emprendimiento-en-Chile.-Un-an%C3%A1lisis-exploratorio.pdf>
- Cancino, C. A. y Farias, A. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22 (43), 19-32. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81824123003.pdf>
- Castiblanco, S. (2013). La construcción de la categoría de emprendimiento femenino. *Investigación y Reflexión. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XXI(2), 53-66. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90930501005.pdf>
- Chaquiriand, I. (2014). ¿Por qué tanta insistencia con que las mujeres emprendan? *IEEM Revista de Negocios*, 8–10. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=110462146&site=ehost-live>
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *Knowledge and Social Capital*, 94, 17–41. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7222-1.50005-2>
- Coman, A., Brown, A. D., Koppel, J. & Hirst, W. (2009). Collective Memory from a Psychological Perspective. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 22(2), 125-141. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10767-009-9057-9>
- Córdova, M. (2017). Are Networks Important in Order to Secure a Firm's strategy? A Literature Review. 360. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 2, 106-117. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/19053/19267>

- Dastourian, B., Kawamorita Kesim, H., Seyyed Amiri, N. & Moradi, S. (2017). Women Entrepreneurship: Effect of Social Capital, Innovation and Market Knowledge. *AD-Minister*, 30, 115-130. Obtenido de <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.6>
- Dawson, D., Fountain, J. & Cohen, D. A. (2011). Seasonality and the Lifestyle “Conundrum”: An Analysis of Lifestyle Entrepreneurship in Wine Tourism Regions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), 551-572. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.597580>
- Díaz, D. & Cancino, C. (2014). De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos rurales exitosos. *Multidisciplinary Business Review*, 7, 48–56. Obtenido de <http://www.cid.uchile.cl/wp/WP-2014-02.pdf>
- Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria [Demi]. (2016). Lambayeque Sumario regional, 1–34.
- Donnelley, R. (1988). The Family Business. *Family Business Review. Journal of the Family Firm Institute*, 1(4), 427-445. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x/abstract>
- Duflo, E., (2012), Women Empowerment and Economic Development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051-079. Obtenido de <https://economics.mit.edu/files/7417>
- El 2018 arrancó con cifras al alza en turismo a la región Arequipa. Locales. (14 de febrero 2018). *El Pueblo*. Obtenido de <https://elpueblo.com.pe/noticia/locales/el-2018-arranco-con-cifras-al-alza-en-turismo-la-region-arequipa>
- El emprendimiento es una opción de carrera cada vez más atractiva a nivel mundial. (3 de septiembre de 2016). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/09/emprendimiento-es-opcion-de-carrera-cada-vez-mas-atractiva-nivel-mundial/>
- Elizundia, M. E. (2015). Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. *Contaduría y Administración*, 60(2), 468–485. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30010-3](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30010-3)
- Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [Centrum] (2012). *La mujer peruana: evolución y perspectivas para su desarrollo futuro*. (A. A. Beatrice, G. S. Daniel, y M. F. Percy, Eds.) (1ra Edición). Lima, Perú: Planeta.
- EUROCHAMBRES. (2004). *Women in business and in decision-making*.
- Fafchamps, M. (2003). *Market Institutions in Sub-Saharan Africa. Theory and Evidence*.

- Flores, F. (23 de mayo 2017). El turismo en Arequipa: quinto lugar de preferencias. *Prensatur*. Obtenido de. <http://prensatur.pe/2017/05/el-turismo-en-arequipa-5to-lugar-de-preferencias/>
- Fondo Multilateral de Inversiones [Fomin]. (2014). WEGrow.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Mangement: a stalkeholder Approach*. Pitman Press. Boston
- Fuentes, C. (2014). La picantería arequipeña: patrimonio cultural de la nación, 1-11.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2016). *Reporte GEM Peru 2015-2016*. Lima, Perú, Perú.
- (2017). GEM Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/97>
- GEM España. (2015). Esquema proceso emprendedor [imagen]. Obtenido de <http://s421072256.mialojamiento.es/wp-content/uploads/2015/03/Esquema-Proceso-Emprendedor-PNG.png>
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J. & Lohest, O. (2011). Mp r a. *Munch Personal RePEc Archive*, (29506).
- Gimeno, F. (21 de novimebre 2017). Las picanterías, un viaje al origen de la gastronomía peruana. *Perú Gastronomía. Agencias EFE*. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/cono-sur/turismo/las-picanterias-un-viaje-al-origen-de-la-gastronomia-peruana/50000833-3445103>
- Global Entrepreneurship Research Association. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor - Global Report*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/report/49812>
- Granovetter, M. S. (1973). La fuerza de los vínculos débiles. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. Obtenido de <http://webs.ucm.es/info/pecar/Articulos/GRANOVETTER2.pdf>
- (1985). Economic Action and Social Structure - The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. Obtenido de [https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/economic\\_action\\_and\\_social\\_structure.pdf](https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/economic_action_and_social_structure.pdf)
- Hanson, S. (2009). Changing Places Through Women's Entrepreneurship. *Economic Geography*, 85(3), 245-267. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2009.01033.x>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed., pp. 24-32). México D.F.: McGraw Hill.
- Herrington, M., Bartesagh, A., Greco, S. M., Morello, M., Villegas, R. V., Veiga, L. & Kew, P. (2015). GEM América Latina y el Caribe 2015/16.

Huaita, M. (15 de abril 2015). MIMP: tasa de fracaso de emprendimientos femeninos en Perú es 26%. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mimp-tasa-fracaso-emprendimientos-femeninos-peru-26-89503>

Hillmann, H. & Aven, B. L. (2011). Fragmented Networks and Entrepreneurship in Late Imperial Russia. *American Journal of Sociology*, 117(2), 484-538. Obtenido de <https://doi.org/10.1086/661772>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/smj.196>

Hoy se inicia veda del camarón. (25 de octubre 2017). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/hoy-inicia-veda-camaron-156925>

Hung, S.-C. (2002). Mobilising Networks to Achieve strategic difference. *Long Range Planning*, 35(6), 591-613. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00150-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00150-4)

Hurley, A. E. (1999). Incorporating feminist theories into sociological theories of entrepreneurship. *Women in Management Review*, 14 (2), 54-62. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/09649429910261396>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei]. (2016). Características de la actividad empresarial en el Perú: Encuesta Nacional de Empresas 2015.

----- (2017). El ABC de la estadística. Un día en cifras. Obtenido de <http://abc.inei.gob.pe/>

Jiménez, M. & Piña-Zambrano, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 255-273. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/290/29018865005/>

Kargwell, S. A. (2012). A Comparative Study on Gender and Entrepreneurship Development: Still a Male's World within UAE Cultural Context. *International Journal of Business and Social Science*, 3(6), 44-55. Obtenido de [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_6\\_Special\\_Issue\\_March\\_2012/7.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_6_Special_Issue_March_2012/7.pdf)

Kobeissi, N. (2010). Gender Factors and Female Entrepreneurship: International Evidence and Policy Implications. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(1), 1-35. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0045-y>

Kogut, B. & Gordon, W. (2001). The Small World of Germany and the Durability of National Networks. *American Sociological Association*, 66(3), 317-335. Obtenido de [https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/2001\\_ASR\\_Kogut\\_Walker.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/2001_ASR_Kogut_Walker.pdf)



- Kwon, S.-W. & Adler, P. S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. Obtenido de <https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/padler/intellcont/SocialCapital%28AMR%29-1.pdf>
- (2014). Social Capital: Maturation of a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 39(4), 412-422. Obtenido de [http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/Social\\_capital\\_decade.pdf](http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/Social_capital_decade.pdf)
- Lagarde, C. (18 de noviembre 2016). El argumento económico en favor de empoderar a las mujeres. *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2016/11/18/SP111816-The-Business-Case-for-Womens-Empowerment>
- Larroulet, C. y Ramirez, M. (2008). Emprendimiento: factor clave para la nueva etapa de Chile. *Estudios Públicos*, 108, 93-116. Obtenido de [https://cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304094401/rev108\\_larroulet.pdf](https://cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304094401/rev108_larroulet.pdf)
- Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23(4), 649-680. Obtenido de [http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ521/orazem/Papers/Lazear\\_entrepreneurship.pdf](http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ521/orazem/Papers/Lazear_entrepreneurship.pdf)
- Lucas, L. (2006). Capital Accessibility, Gender, and Ethnicity: The Case of Minority Women-Owned Firms. *New England Journal of Entrepreneurship*. 9(1), 43-50. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/NEJE-09-01-2006-B004>
- Mance, A. E. (2008). *La revolución de las redes. La colaboración solidaria como una alternativa pos-capitalista a la globalización actual*. Obtenido de <http://retosalsur.org/wp-content/uploads/2013/08/La-Revolución-de-las-Redes-Euclides-Andrés-Mance.pdf>
- Marchant, B. (2010). The Case of Lifestyle Entrepreneurs in Ireland: an Examination of Surf Tourism Entrepreneurs in Bundoran and Lahinch. *Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference*, 15(16), 1-19. Obtenido de <http://www.shannoncollege.com/wp-content/uploads/2009/12/THRIC-Full-Paper-Ben-Marchant-paper-only.pdf>
- Martínez, J. (2011). *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú. (7 de marzo 2016). *Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei]*. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-7-millones-de-mujeres-conforman-la-fuerza-laboral-del-peru-8943/>
- Medina, I. (25 de octubre 2017). Camarón del Majes, otro tesoro en peligro. *El País*. Obtenido de [https://elpais.com/elpais/2017/09/14/estilo/1505426232\\_306761.html](https://elpais.com/elpais/2017/09/14/estilo/1505426232_306761.html)

- Ministerio de la Producción. (2016). Anuario estadístico industrial, mipyme y comercio interno 2015. *Ministerio de la Producción del Perú*, 138. Obtenido de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-2012.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2017). Perfil de la mujer emprendedora en el Perú: cambio en el bienestar de las empresarial en el país.
- Mitchell, J. C. (1974). Social Networks. *Annual review of anthropology*, 3(1974), 279-299. Obtenido de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.an.03.100174.001431>
- Montoya, D. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 8(12), 7-20. Obtenido de <https://doi.org/10.18634/ctxj.4v.1i.416>
- Morán, I. (28 de junio 2016). Las picanterías de Arequipa, donde mandan y cocinan ellas. *La Vanguardia*. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20160603/402248603418/picanterias-peru-arequipa.html>
- Morrison, A. (2006). A Contextualisation of Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(4), 192-209. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/13552550610679159>
- Navarro, J. R., Ordaz, C. C. y Martínez, A. C. (2012). Mujer y desafío emprendedor en España: características y determinantes. *Economía Industrial*, (383), 13–22. Obtenido de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/PRESENTACI%C3%93N.pdf>
- Oppenheimer, A. (15 de noviembre 2014). ¡Crear o morir! La Esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación. *El Nuevo Herald*. Obtenido de <http://www.elnuevoherald.com/noticias/septimo-dia/article3943619.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [Oede]. (2015). *Education at a Glance Interim Report: Update of Employment and Educational Attainment Indicators*. Obtenido de <http://www.oecd.org/education/EAG-Interim-report.pdf>
- Parvin, L., Rahman, M. & Jia, J. (2012). Determinates of Women Micro-entrepreneurship Development: an Empirical Investigation in Rural Bangladesh, 4(5), 254-260. Obtenido de <https://doi.org/10.5539/ijef.v4n5p254>
- Perú ocupa cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica (4 de junio 2017). | *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2017/04/peru-ocupa-cuarto-lugar-en-emprendimiento-en-latinoamerica/>

- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 358-361. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/2392573>
- Poblete, C. & Amorós, J. E. (2013). *Aspiraciones de los emprendedores en Chile y el Mundo*.
- Ponce, J. (2012). Niveles de violencia contra la mujer emprendedora en el Perú: un análisis basado en la encuesta demográfica y de salud familiar - Endes 2011. *Revista de Ciencias Empresariales de La Universidad de San Martín de Porres*, 3(2), 7-56. Obtenido de [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v3n21.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v3n21.pdf)
- Project Management Institute (2013). Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOOK). Quinta Edición.
- Putnam, R. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 13, 35-42. Obtenido de <https://scholar.harvard.edu/robertputnam/publications/prosperous-community-social-capital-and-public-life>
- Rivera, I., Díaz de León, D. & Fuentes, G. (2017). Redes de colaboración entre sociedades cooperativas.
- Roseel, J. P. (2013). *Plan De Sucesión De La Mype Familiar “ Salón De Té San Miguel ” En La Ciudad De Trujillo. Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*.
- Rosenfeld, S. (1996). Does Cooperation Enhance Competitiveness? Assessing the Impacts of Inter-Firm Collaboration. *Research Policy*, 25(2), 247-263. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00835-7](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00835-7)
- Ruiz Rosas, A. (2009). *El recetario de Arequipa: 500 recetas de la gran cocina mestiza*. (2da. Ed.). Arequipa: Cuzzi Editores.
- Ruiz Rosas, A. (2014). *El recetario de Arequipa: 600 recetas de la gran cocina meztiza*. (2da. Ed.). Arequipa: Cuzzi Editores.
- Runyan, R., Swinney, J. & Huddleston, P. (2006). Differences in Reported Firm Performance by Gender: Does Industry Matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(2), 99-115. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.570.1534&rep=rep1&type=pdf>
- Sábato, J. & Botana, N. (1975). *La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Salancik, G. R. (1995). Wanted: A Good Network Theory of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 345-349. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2393642>

- Salvaj, E. (23 de octubre 2016). La base del éxito de un líder es la construcción de alianzas y el apoyo de sus colaboradores. *El Mercurio*. Obtenido de file:///C:/Users/Mariana/Downloads/J/UDD23102.pdf
- Sanz, L. (2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, 7, 21-29. Obtenido de <http://digital.csic.es/bitstream/10261/1569/1/dt-0307.pdf>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A. & Morales, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. Obtenido de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/635/gem\\_peru\\_2015-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/635/gem_peru_2015-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sociedad Picantera de Arequipa [SPA] (s.f.-a). Sociedad Picantera de Arequipa. Obtenido se <https://www.facebook.com/Sociedad-Picantera-de-Arequipa-383898101684067/>
- (s.f.-b). Sociedad Picantera de Arequipa - La sociedad. Obtenido de [http://www.sociedadpicanteradearequipa.pe/content/la\\_sociedad.html](http://www.sociedadpicanteradearequipa.pe/content/la_sociedad.html)
- (s.f.-c). Sociedad Picantera de Arequipa - Los estatutos. Obtenido de [http://www.sociedadpicanteradearequipa.pe/content/ls\\_estatutos.html](http://www.sociedadpicanteradearequipa.pe/content/ls_estatutos.html)
- (s.f.-d). Sociedad Picantera de Arequipa - Productos y platos. Obtenido de [http://www.sociedadpicanteradearequipa.pe/content/productos\\_y\\_platos.html](http://www.sociedadpicanteradearequipa.pe/content/productos_y_platos.html)
- Solo el 5% de las empresas familiares llegan a la tercera generación. (9 de julio 2013). *Peru21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/5-empresas-familiares-llegan-tercera-generacion-114791>
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2486667>
- Stuart, T. E., Hoang, H. & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/2666998>
- Thomas, R. (2000). Small Firms in the Tourism Industry: Some Conceptual Issues. International. *International Journal of Tourism Research*, 2, 345-353. Obtenido de [goo.gl/qtdHoCcontent\\_copy](http://goo.gl/qtdHoCcontent_copy)
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., Fombrun, C. & Tushman, M. L. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *The Academy of Management Review*, 4(4), 507-519. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/257851>
- Ugander, J., Backstrom, L., Marlow, C. & Kleinberg, J. (2012). Structural diversity in social contagion. *National Academy of Sciences*, 109(16), 5962-5966. Obtenido de <https://doi.org/10.1073/pnas.1116502109>



- Ventura, R. & Quero, M. J. (2013). Factores explicativos de la intención de emprender en la mujer. Aspectos diferenciales en la población universitaria según la variable género. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 127-149. Obtenido de <https://doi.org/10.5295/cdg.100271rv>
- Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J. & Zwan, P. (2010). Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, 6(3), 273-295. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1007/s40821-016-0067-z>
- Vizcardo, J. (30 de abril 2014). La picantería arequipeña: patrimonio cultural de la nación. *Radio Programas del Perú Noticias*. Obtenido de <http://rpp.pe/peru/actualidad/la-picanteria-arequipena-patrimonio-cultural-de-la-nacion-noticia-687346>
- Warren, S. I. (2005). Redes sociales y de movimiento en la sociedad de la información. *Nueva Sociedad*, (196), 77-92. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1201980&info=resumen&idioma=SPA>
- Williams, N. & Williams, C. C. (2014). Beyond Necessity Versus Opportunity Entrepreneurship: Some Lessons from English Deprived Urban Neighbourhoods. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 23-40. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0190-3>
- World Economic Forum. (2016). *The global gender gap report 2016*. World Economic Forum (Vol. 25). <https://doi.org/10.1177/0192513X04267098>
- Xianguo, Y., Weixiang, W. & Zhouqi, R. (2009). Corporate Entrepreneurship in the Enterprise Clusters Enviroment- Influence of Network Resources and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(4), 566-582. Obtenido de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11782-009-0027-x.pdf>
- Yin, R. K. (1996). Case Study Reserach - Design and Methods. *Clinical Research*, 2, 8-13. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.09.005>

## ANEXO A: Ranking sobre facilidad para hacer negocio en Latinoamérica

Ranking Latinoamérica: Facilidad para hacer negocio		
País	Puesto mundial	Puesto Latinoamérica
Argentina	121	15
Bolivia	157	17
Brasil	116	13
Chile	48	2
Colombia	54	4
Costa Rica	58	5
Cuba	N.D.	N.D.
Ecuador	117	14
El Salvador	86	8
Guatemala	81	7
Haití	182	18
Honduras	110	12
México	38	1
Nicaragua	125	16
Panamá	69	6
Paraguay	100	11
Perú	50	3
República Dominicana	93	10
Uruguay	92	9
Venezuela	186	19

Fuente: Elaboración propia

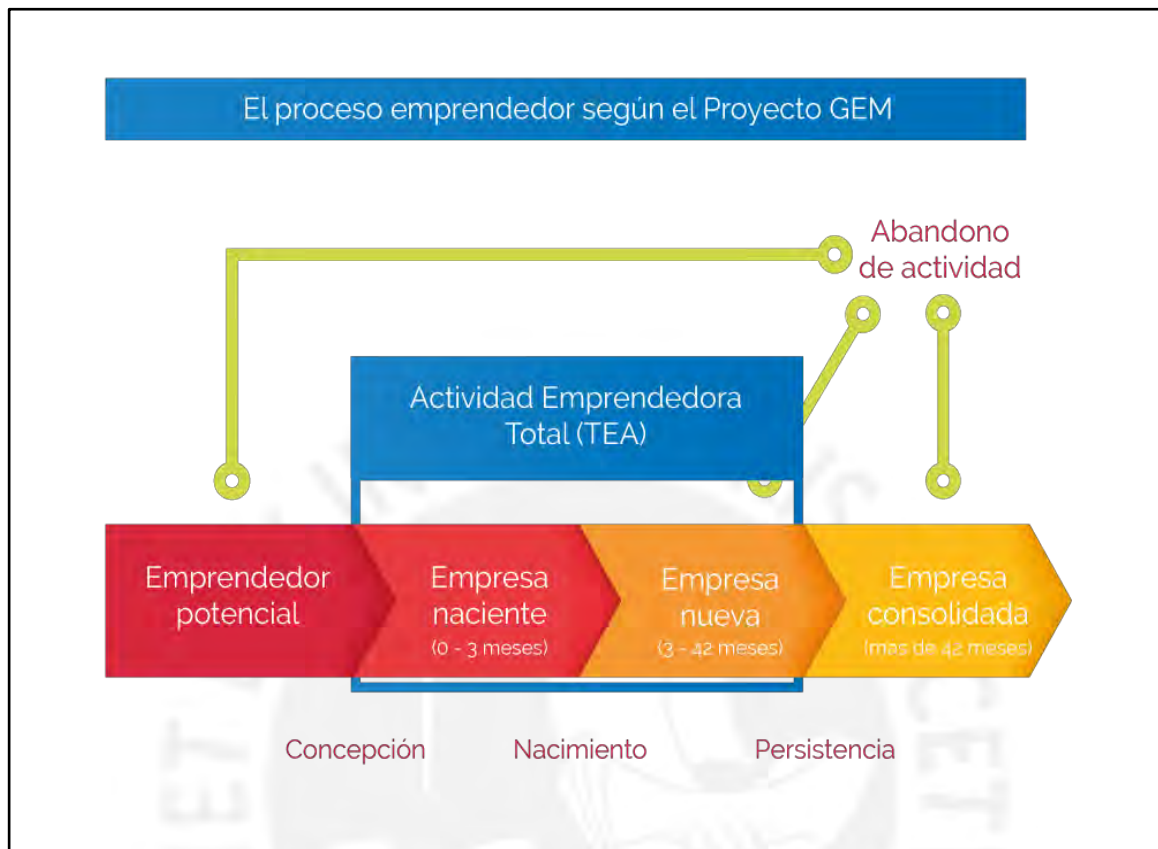
Adaptado de: GEM (2016)

## ANEXO B: Matriz de consistencia de la investigación

Problema de investigación	Hipótesis	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables generales	Técnica de recolección de datos
Hay escasez de expectativas de crecimiento y desarrollo en el ámbito empresarial para las mujeres que emprenden por necesidad en el sector servicios, específicamente en el rubro de restaurantes como las picanteras arequipeñas, como consecuencia de que no se favorece el aprovechamiento de las oportunidades que podría ofrecerle su entorno.	La red formada por la SPA, debido a su carácter colaborativo y diverso, tiene implicancias en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos que la componen, debido a que se convierte en una fuente de recursos, antes poco accesibles, que contribuyen a mejorar sus procesos productivos y reputación en el mercado frente a otras propuestas gastronómicas.	Pregunta general: ¿De qué manera influye la gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos por necesidad en el sector de servicios específicamente en las picanteras asociadas a la SPA desde su fundación, el periodo 2012- 2017?	Objetivo general: Conocer y explicar cómo interviene la gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos por necesidad en el sector de servicios, específicamente en las picanteras asociadas a la SPA desde su fundación, el periodo 2012- 2017		
		Pregunta específica 1: ¿Qué estrategias para fortalecer sus negocios utilizan las mujeres emprendedoras propietarias de picanterías, miembros de la SPA?	Objetivo específico 1: Identificar qué iniciativas se plantean las mujeres emprendedoras de la SPA para fortalecer sus negocios	(A descripción)	Entrevista semiestructurada
		Pregunta específica 2: ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el fortalecimiento de los emprendimientos de las mujeres de la SPA?	Objetivo específico 2: Identificar cuáles son los principales factores que influyen en el fortalecimiento de los emprendimientos de las mujeres de la SPA	Nivel educativo Necesidad de capacitación Tiempo que requiere invertir en sus negocios Acceso a crédito Acceso a redes de negocios	Entrevista semiestructurada Observación
		Pregunta específica 3: ¿Qué papel cumple la gestión de redes en el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos de la SPA?	Objetivo específico 3: Identificar de qué manera la gestión de redes de contacto es utilizada en el fortalecimiento de los emprendimientos por las mujeres empresarias de la SPA	Intensividad Extensividad Integralidad Retroalimentación Diversidad Reputación	Entrevista en profundidad Observación

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO C: Proceso emprendedor según el GEM



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor España (GEM España, 2015)



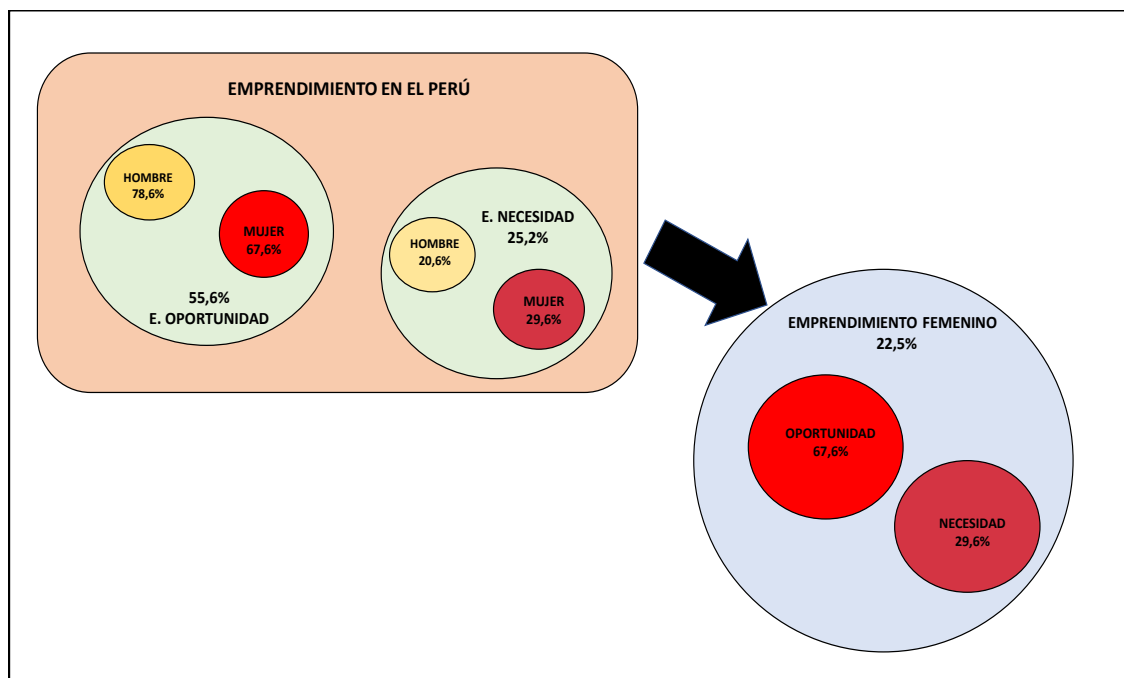
## ANEXO D: Empresas formales por estrato empresarial en Arequipa

Arequipa: Empresas formales por estrato empresarial		
Estrato empresarial	Número de empresas	% Participación
Micro	87 371	95,82%
Pequeña	3408	3,74%
Mediana	10	0,01%
Grande	302	0,33%
Total	91 181	100%

Fuente: Elaboración propia



## ANEXO E: Emprendimiento femenino por oportunidad vs. Necesidad



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO F: Estatuto de la Sociedad Picantera de Arequipa<sup>3</sup>



### SOCIEDAD PICANTERA DE AREQUIPA

#### ESTATUTOS

##### TÍTULO I. DE LA SOCIEDAD

Artículo 1.- La Sociedad Picantera de Arequipa es una asociación civil sin fines de lucro, autónoma y con personería jurídica de derecho público interno, que reúne a profesionales, comensales, amigos y estudiosos de la picantería arequipeña, con el propósito de contribuir a su protección, desarrollo y promoción.

Artículo 2.- La Sociedad Picantera de Arequipa considera que la picantería arequipeña es la expresión más significativa de la práctica alimentaria tradicional que caracteriza a la ciudad de Arequipa y a su entorno rural. Esta expresión reúne elementos fundamentales de la cultura ancestral andina y de la cultura hispana, además de otras influencias y aportes, en un proceso de mestizaje que suma casi cinco siglos.

Artículo 3. - Para la Sociedad Picantera de Arequipa la práctica alimentaria que caracteriza a la picantería arequipeña abarca tres aspectos principales:

- a) La producción de alimentos, ingredientes e insumos, especialmente articulada en el marco geográfico regional y con particular énfasis en la campiña local, los valles y ríos que descienden hacia la costa, el ancho litoral de la región con toda su riqueza marina y la producción de los valles alto andinos, de la puna y el Altiplano.
- b) La elaboración tradicional de platos y bebidas, a la cabeza de las cuales está la chicha de guíñapo.
- c) Las formas de consumo, incluyendo las expresiones culturales y de sociabilidad que le son propias.

Artículo 4. - La Sociedad Picantera de Arequipa promueve iniciativas de estudio, rescate, difusión, conservación, capacitación y estímulo de los tres aspectos que constituyen la prác-

<sup>3</sup> Documento compartido por el Coordinador General de la SPA, Miguel Barreda.

tica alimentaria representada por la picantería arequipeña, con los señalados objetivos de salvaguardar sus valores y contribuir a su continuidad y desarrollo.

Artículo 5.- Para alcanzar el logro de sus objetivos, la Sociedad Picantera de Arequipa formula y ejecuta planes y programas y suscribe convenios y acuerdos de colaboración con otras instituciones públicas y privadas interesadas en alentar similares propósitos.

## TÍTULO 2.- DE LOS SOCIOS, ADHERENTES Y BENEFACTORES

Artículo 6.- La Sociedad Picantera de Arequipa está integrada por tres tipos de socios y cuenta también con adherentes y benefactores. Los socios puede ser:

- a) Socios profesionales.
- b) Socios activos.
- c) Socios honorarios

Artículo 7.- Son socios profesionales los representantes titulares de las picanterías tradicionales establecidas hace por lo menos dos años en cualquiera de los distritos de la provincia de Arequipa. Se inscriben por invitación del Comité Directivo de la Sociedad o por propia iniciativa, previa calificación del mismo Comité. Se pueden asociar también las picanterías arequipeñas establecidas fuera de la provincia de Arequipa, que tengan siquiera dos años de actividad, por invitación del Comité Directivo o por propia iniciativa, previa calificación del mismo Comité. Cada picantería acredita un único socio profesional.

Artículo 8.- Son socios activos todas las personas vinculadas con la tradición picantera de Arequipa y que frecuenten las picanterías locales, sean o no residentes en Arequipa. Se inscriben por invitación del Comité Directivo de la Sociedad o a propuesta de dos socios profesionales y dos socios activos y previa calificación por el mismo Comité.

Artículo 9.- Son socios honorarios todas las personas de sobresaliente actuación culinaria, cívica, intelectual o laboral que hayan estado vinculados a la tradición picantera de Arequipa y que honren a la Sociedad con su membresía, sean o no residentes en Arequipa. Se les inscribe por invitación del Comité Directivo de la Sociedad o a propuesta de seis socios y previa calificación por el mismo Comité.

Artículo 10.- Son deberes de todos los socios promover los objetivos y valores de la Sociedad; corresponde a los socios profesionales y activos elegir y ser elegidos para los cargos directivos y pagar las cuotas establecidas, de las que están exonerados los socios honorarios, aunque puedan hacer contribuciones voluntarias y participar si lo desean en las asambleas generales. Se pierde la condición de socio por falta reiterada contra lo señalado en este artículo.



Artículo 12.- Son adherentes de la Sociedad Picantera de Arequipa todas las personas identificadas con la picantería arequipeña, sean o no residentes en Arequipa, que deseen contribuir a los fines y propósitos de la misma sin participar activamente en sus trabajos y responsabilidades. Se inscriben por iniciativa propia, figuran en el cuadro de honor de adherentes, están exonerados del pago de cuotas, no concurren a las asambleas ni participan en las votaciones y reciben la información actualizada de las actividades de la Sociedad. Los adherentes que así lo desean pueden solicitar su incorporación como socios activos según las normas establecidas en el artículo 8.

Artículo 13.- Son Benefactores de la Sociedad Picantera de Arequipa los socios, adherentes, personas o instituciones que realicen acciones significativas para el logro de sus fines y que así lo considere el Comité Directivo. Este título es puramente honorífico.

### TÍTULO 3.- DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 14.- La Asamblea General es el máximo órgano de la Sociedad Picantera. Está formada por sus socios profesionales y activos, que deben reunirse una vez al año en una picantería en Arequipa. Para que sus acuerdos sean válidos deben estar presentes o representados por lo menos la mitad de sus asociados profesionales y una quinta parte de sus socios activos. Los acuerdos se toman por mayoría simple en votaciones separadas entre los socios profesionales y los activos. La Asamblea General se realiza en el mes de agosto y se lleva en cabo de manera rotativa en alguna de las picanterías de los profesionales asociados. Los participantes en la Asamblea pagan su respectivo consumo. Pueden participar en estas reuniones con pleno derecho los socios honorarios. A pedido del Comité Directivo, de un tercio de sus socios profesionales o de cincuenta socios activos, la Asamblea puede también reunirse excepcionalmente o hacer consultas y tomar acuerdos utilizando los soportes de comunicación que considere convenientes.

Artículo 15. - La Asamblea General elige para cada una de sus sesiones un presidente y un relator y aprueba el orden del día propuesto por el Comité Directivo. Son funciones de la Asamblea General:

- a) Elegir al Comité Directivo por un periodo de dos años, de acuerdo al procedimiento establecido.
- b) Aprobar los informes y planes anuales del Comité Directivo, el monto de las cuotas y el balance anual de ingresos y egresos de la Sociedad.
- c) Recoger otras iniciativas de los asociados, siempre que hayan sido evaluadas por el Comité o que la mayoría presente esté de acuerdo.

Artículo 16.- La Asamblea General puede modificar los Estatutos, siempre que dos tercios de los socios profesionales y la mitad más uno de los socios activos estén de acuerdo.

#### TÍTULO 4.- DEL COMITÉ DIRECTIVO

Artículo 17.- El Comité Directivo está integrado por siete miembros, que son elegidos por la Asamblea General de acuerdo al siguiente procedimiento. Los socios profesionales eligen tres representantes de las picanterías establecidas en la provincia de Arequipa; los socios activos eligen otros tres representantes de su tipo y tanto los socios activos como los profesionales eligen a un socio no profesional para que ocupe el cargo de Coordinador General del Comité Directivo. Los socios honorarios pueden votar o participar como candidatos en las elecciones si así lo desean y según el tipo que les corresponda. Los socios profesionales pueden votar por procuración para elegir a sus representantes. Las decisiones en el Comité que no sean aprobadas por consenso requieren una mayoría de cinco votos. Son funciones del Comité Directivo:

- a) Escoger entre sus miembros dos coordinadores adjuntos (uno por los socios profesionales y otro por los activos), un secretario, un tesorero, un responsable de comunicación y uno de organización.
- b) Elaborar los informes y los planes anuales de la Sociedad y encargarse de su ejecución.
- c) Convocar y/o contratar a los especialistas que considere necesario, sean o no miembros de la Sociedad, para la formulación y/o ejecución de los proyectos del plan anual, con el acuerdo mayoritario de los miembros del Comité y rindiendo cuenta de sus actividades a la Asamblea.
- d) Suscribir acuerdos con otras instituciones según lo establecido en el artículo 5;
- e) Proponer las cuotas y presentar los balances anuales.
- f) Aprobar la admisión de nuevos socios y canalizar las inquietudes de los asociados.
- g) Formar con otros asociados o especialistas comités de apoyo o grupos específicos de trabajo para el buen desarrollo de sus tareas, informando de su constitución y labor a la Asamblea.

Artículo 18.- La Sociedad Picantera se rige por los principios que caracterizan a la tradición cívica de Arequipa; obra de buena fe, respeta las normas establecidas, privilegia los entendimientos y en caso de desacuerdos apela al más estricto sentido de justicia y a la fraternidad entre sus asociados para resolverlos.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- El Comité Organizador de la Sociedad Picantera de Arequipa se hace cargo transitoriamente del cumplimiento de los artículos 7, 8 y 9 de los presentes Estatutos, que deberán ser aprobados por la primera Asamblea General, y del Orden de día de la misma.

Segunda.- El Comité Organizador convoca a una primera Asamblea General el lunes 20 de agosto de 2012 en un local por determinar a las 3 de la tarde.

Por el Comité Organizador

## **ANEXO G: Consentimientos informados**

Ver en CD adjunto





## **ANEXO H: Guía de entrevista exploratoria a expertos internacionales en emprendimiento**

Nombre de Entrevistado:

Fecha:

Presentación:

Buenos días/tardes, mi nombre es Fátima Huamán, alumna de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente me encuentro realizando una investigación acerca del emprendimiento femenino y la posibilidad del fortalecimiento de estos a través de la teoría de redes colaborativas. Antes de iniciar, quisiera agradecer su colaboración en esta entrevista, toda la información que usted me brinde será utilizado únicamente con fines académicos:

1. De acuerdo a la literatura revisada, el emprendimiento es considerado una actividad clave para la economía de los países; así mismo, se considera que la mujer cumpliría un rol importante en ella ¿Qué opina del emprendimiento femenino en Latinoamérica?
2. Según data estadística revisada, en el mundo la mujer conforma el 11% de la población emprendedora. ¿Cuál es el porcentaje que ocupa la mujer en Chile?
  - En el Perú, casi el 50% de la población emprendedora es conformada por mujeres, ¿cuál podría ser la principal causa de estos porcentajes en ambos países?
3. ¿Cuáles considera que son los factores diferenciadores entre el emprendimiento de mujeres y hombres en Latinoamérica?
4. ¿Cuál sería el factor determinante o diferenciador para que un emprendimiento no fracase en el intento?
5. ¿Cuáles serían las razones por las que los emprendimientos logran continuar en el tiempo?
6. La literatura menciona que cabe la posibilidad de una migración de un emprendimiento por necesidad a uno por oportunidad, ¿cuáles serían las razones por las que los emprendimientos logran continuar en el tiempo?
7. ¿Qué factores estarían involucrados en esta migración?
8. ¿cuáles considera serían los recursos principales que requieren los emprendedores y en qué proceso de sus negocios le contribuirían más?

## **ANEXO I: Guía de entrevista exploratoria a expertos internacionales en emprendimiento femenino**

Nombre de Entrevistado:

Fecha:

Presentación:

Buenos días/tardes, mi nombre es Fátima Huamán, alumna de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente me encuentro realizando una investigación acerca del emprendimiento femenino y la posibilidad del fortalecimiento de estos a través de la teoría de redes colaborativas. Antes de iniciar, quisiera agradecer su colaboración en esta entrevista, toda la información que usted me brinde será utilizado únicamente con fines académicos:

1. De acuerdo a la literatura revisada, el emprendimiento es considerado una actividad clave para la economía de los países; así mismo, se considera que la mujer cumpliría un rol importante en ella ¿Qué opina del emprendimiento femenino en Latinoamérica?
2. Según data estadística revisada, en el mundo la mujer conforma el 11% de la población emprendedora. ¿Cuál es el porcentaje que ocupa la mujer en Chile?
3. En el Perú, casi el 50% de la población emprendedora es conformada por mujeres, ¿cuál podría ser la principal causa de estos porcentajes en ambos países?
4. ¿Cuáles considera que son los factores diferenciadores entre el emprendimiento de mujeres y hombres en Latinoamérica?
5. ¿Cuál sería el factor determinante o diferenciador para que un emprendimiento femenino no fracase en el intento?
6. ¿Cuáles serían las razones por las que los emprendimientos femeninos logran continuar en el tiempo?
7. ¿Considera que las mujeres y los hombres gestionan igual sus redes de contactos?
8. ¿Cuáles serían los principales obstáculos para que las mujeres realicen redes?
9. La literatura menciona que cabe la posibilidad de una migración de un emprendimiento por necesidad a uno por oportunidad, ¿cuáles serían las razones por las que los emprendimientos logran continuar en el tiempo?
10. ¿Qué factores estarían involucrados en esta migración?
11. ¿Cuáles considera serían los recursos principales que requieren las emprendedoras y en qué proceso de su negocios le contribuirían más?

## **ANEXO J: Guía de entrevista a profundidad a expertos internacionales en redes de colaboración**

Nombre de Entrevistado:

Fecha:

Presentación:

Buenos días/tardes, mi nombre es Fátima Huamán, alumna de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente me encuentro realizando una investigación acerca del emprendimiento femenino y la posibilidad del fortalecimiento de estos a través de la teoría de redes colaborativas. Antes de iniciar, quisiera agradecer su colaboración en esta entrevista, toda la información que usted me brinde será utilizado únicamente con fines académicos:

1. De acuerdo a la literatura revisada, el emprendimiento es considerada una actividad clave para la economía de los países; así mismo, se considera que la mujer cumpliría un rol importante en ella ¿Qué opina del emprendimiento femenino en Latinoamérica?
2. Según data estadística revisada, en el mundo la mujer conforma el 11% de la población emprendedora. ¿Cuál es el porcentaje que ocupa la mujer en México?
  - En el Perú, casi el 50% de la población emprendedora es conformada por mujeres, ¿cuál podría ser la principal causa de estos porcentajes en ambos países?
3. ¿Cuál sería el factor determinante o diferenciador para que un emprendimiento femenino no fracasase en el intento?
4. De acuerdo a lo que me contaron las picanteras, ellas iniciaron sus negocios porque sus madres habían sido picanteras y porque conocían sobre la cocina picantera y habían crecido en este ambiente. ¿Consideras que estos emprendimientos tiene su origen en que ellas encuentran la oportunidad o por una necesidad?
5. ¿Cuáles serían las razones por las que los emprendimientos logran continuar en el tiempo?
6. ¿Cómo consideras la definición de “competencia” en este tipo de organizaciones?
7. ¿Cómo consideras la definición de “colaboración” en este tipo de organizaciones?
8. De ser el caso de que sea una red de colaboración, ¿cuáles serían las características que estas deben presentar y las razones por las que formarían parte de una red así?
9. De acuerdo a la investigación que realizaste en Chile, se menciona la posibilidad de una migración de un emprendimiento por necesidad a uno por oportunidad a través de la Gestión de Redes de Contactos, ¿Cuál serían las principales contribuciones de esta herramienta?
10. ¿Qué otros factores estarían involucrados en esta migración?
11. Si al unirse como Sociedad Picantera, ¿se podría considerar que esto le ha permitido migrar a emprendimiento por estilo de vida?
12. ¿cuáles considera serían los recursos principales que requieren los emprendedores y en qué proceso de sus negocios le contribuirían más?

## **ANEXO K: Guía de entrevista en profundidad a expertos nacionales en emprendimiento femenino**

Nombre de Entrevistado:

Fecha:

Presentación:

Buenos días/tardes, mi nombre es Fátima Huamán, alumna de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente me encuentro realizando una investigación acerca del emprendimiento femenino y la posibilidad del fortalecimiento de estos a través de la teoría de redes colaborativas. Antes de iniciar, quisiera agradecer su colaboración en esta entrevista, toda la información que usted me brinde será utilizado únicamente con fines académicos:

1. ¿Cuáles considera son las principales características del emprendimiento femenino en el Perú?
2. ¿Considera que el emprendimiento por necesidad también aporta a la economía del país? ¿Cómo?
3. Principales características y diferencias del emprendimiento por necesidad. ¿Hay algún factor adicional en cuanto a las zonas rurales?
4. En cuanto al sector servicios, específicamente restaurantes, ¿cuáles serían las diferencias de estos negocios liderados por hombres y por mujeres?
5. ¿Considera que las mujeres y los hombres gestionan igual sus redes de contactos?
6. ¿Cuáles serían los principales obstáculos para que las mujeres realicen redes?
7. La SPA es una organización sin fines de lucro, que está compuesta por picanteros, historiadores, poetas, cineastas, entre otros... ¿cuáles serían los beneficios de que emprendedores especialistas interactúen con otros tipos de profesionales?
8. En la SPA, la mayoría son picanteras que pertenecen al mismo rubro de negocio, ellas mencionan que no se consideran competencia, puesto que cada una posee una sazón distinta y que la competencia son más bien los negocios como chifas, pollerías y los de comida rápida. ¿Considera que a largo plazo esta condición se mantenga?
9. ¿Cómo consideras la definición de “competencia” en este tipo de organizaciones?
10. ¿Cómo consideras la definición de “colaboración” en este tipo de organizaciones?



## **ANEXO L: Guía de entrevista a expertos nacionales en gestión de redes de contactos y emprendimiento**

Nombre de Entrevistado:

Fecha:

Presentación:

Buenos días/tardes, mi nombre es Fátima Huamán, alumna de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente me encuentro realizando una investigación acerca del emprendimiento femenino y la posibilidad del fortalecimiento de estos a través de la teoría de redes colaborativas. Antes de iniciar, quisiera agradecer su colaboración en esta entrevista, toda la información que usted me brinde será utilizado únicamente con fines académicos:

1. ¿Cuáles considera son las principales características del emprendimiento femenino en el Perú?
2. ¿Considera que el emprendimiento por necesidad también aporta a la economía del país? ¿Cómo?
3. ¿Cuáles considera que son las principales características y diferencias del emprendimiento por necesidad? ¿Hay algún factor adicional en cuanto a las zonas rurales?
4. En cuanto al sector servicios, específicamente restaurantes, ¿cuáles serían las diferencias de estos negocios liderados por hombres y por mujeres?
5. ¿Considera que las mujeres y los hombres gestionan igual sus redes de contactos?
6. ¿Cuáles serían los principales obstáculos para que las mujeres realicen redes?
7. La SPA es una organización sin fines de lucro, que está compuesta por picanteros, historiadores, poetas, cineastas, entre otros... ¿cuáles serían los beneficios de que emprendedores especialistas interactúen con otros tipos de profesionales?
8. En la SPA, la mayoría son picanteras que pertenecen al mismo rubro de negocio, ellas mencionan que no se consideran competencia, puesto que cada una posee una sazón distinta y que la competencia son más bien los negocios como chifas, pollerías y los de comida rápida. ¿Considera que a largo plazo esta condición se mantenga?
9. ¿Cómo consideras la definición de “competencia” en este tipo de organizaciones?
10. ¿Cómo consideras la definición de “colaboración” en este tipo de organizaciones?
11. De ser el caso de que sea una red de colaboración, ¿cuáles serían las características que estas deben presentar y las razones por las que formarían parte de una red así?

## **ANEXO M: Guía de entrevista a picanteros asociados a la Sociedad Picantera de Arequipa**

Nombre de Entrevistado:

Fecha:

Presentación:

Buenos días/tardes, mi nombre es Fátima Huamán, alumna de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente me encuentro realizando una investigación acerca del emprendimiento femenino y la posibilidad del fortalecimiento de estos a través de la teoría de redes colaborativas. Antes de iniciar, quisiera agradecer su colaboración en esta entrevista, toda la información que usted me brinde será utilizado únicamente con fines académicos:

1. ¿Cuánto tiempo tiene su negocio?
2. ¿Cuáles son las iniciativas empresariales que usted considerado haber utilizado para fortalecer su negocio?
3. Durante estos x años, ¿cuál considera que ha sido el acontecimiento más importante para el crecimiento de su negocio?
4. ¿Qué características personales considera que son los que más han influido en el fortalecimiento de su negocio?
5. ¿Qué factor considera que influye en que sus clientes confíen en usted a la hora de elegirlos?
6. ¿Qué factor ha incrementado su reputación?
7. Cuando ustedes se encuentran ya sea por casualidad o un evento, ¿Cuáles son los principales temas que tocan acerca del negocio y con qué frecuencia?
8. ¿Cuál considera que ha sido el impacto en su negocio desde que se unió a la Sociedad Picantera de Arequipa?
9. ¿Cuál considera que es la característica más importante que una emprendedora debe tener para sacar adelante a su negocio?

## **ANEXO N: Guía de entrevista a Directivos de la Sociedad Picantera de Arequipa**

Nombre de Entrevistado:

Fecha:

Presentación:

Buenos días/tardes, mi nombre es Fátima Huamán, alumna de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente me encuentro realizando una investigación acerca del emprendimiento femenino y la posibilidad del fortalecimiento de estos a través de la teoría de redes colaborativas. Antes de iniciar, quisiera agradecer su colaboración en esta entrevista, toda la información que usted me brinde será utilizado únicamente con fines académicos:

1. ¿Cuál es su función en la Sociedad Picantera de Arequipa?
2. ¿Cuál fue la principal razón para fundar la Sociedad Picantera?
3. ¿Cuál es la diferencia entre un socio profesional y uno aspirante?
4. ¿En qué aspectos del negocio de los picanteros influye la Sociedad Picantera?
5. ¿Cuáles considera son los principales beneficios que ha traído la Sociedad Picantera a los picanteros asociados?
6. ¿Considera que el pertenecer a la Sociedad Picantera ha contribuido a mejorar la legitimidad de estos negocios?
7. ¿Considera que el pertenecer a la Sociedad Picantera ha contribuido a mejorar la reputación de estos negocios?

## **ANEXO O: Guía de entrevista en profundidad a expertos internacionales en emprendimiento**

Nombre de Entrevistado:

Fecha:

Presentación:

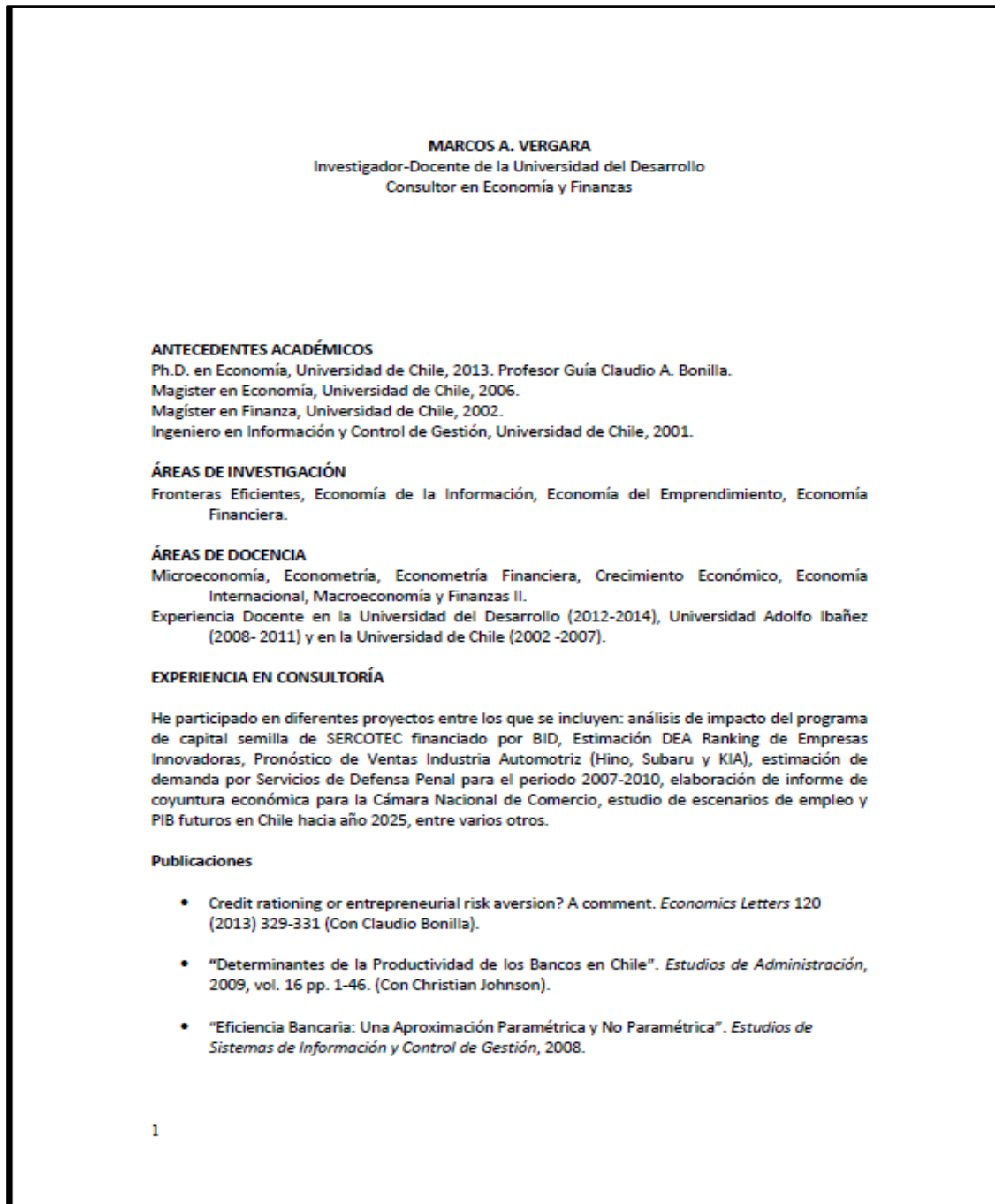
Buenos días/tardes, mi nombre es Fátima Huamán, alumna de la carrera de Gestión Empresarial en la PUCP. Actualmente me encuentro realizando una investigación acerca del emprendimiento femenino y la posibilidad del fortalecimiento de estos a través de la teoría de redes colaborativas. Antes de iniciar, quisiera agradecer su colaboración en esta entrevista, toda la información que usted me brinde será utilizado únicamente con fines académicos:

1. Si bien usted afirma en sus investigaciones que el emprendimiento por necesidad se da en países en vías de desarrollo con el fin de buscar un ingreso para buscar un medio para alimentar a sus familias, ¿considera que el emprendimiento por necesidad contribuye al desarrollo económico de un país? ¿En qué medida?
2. ¿El emprendimiento por necesidad necesariamente tiene relación con la falta de acceso a educación?
3. ¿Cuáles considera que son las principales características del emprendimiento por estilo de vida?
4. Se habla mucho de la migración de los emprendimientos por necesidad a uno por estilo de vida, cuáles considera que serían los pasos a seguir para realizar esta migración. ¿Cabe la posibilidad que el que la Sociedad Picantera de Arequipa les haya ayudado a desarrollar sus redes, haya contribuido a esta migración?
5. ¿Considera que existe diferencias respecto a desarrollar redes entre hombres y mujeres?
6. Respecto al carácter de diversidad de una red en cuánto a género y profesiones, ¿cuáles considera que serían los beneficios de esta diversidad?
7. Respecto a la posible ruptura de vínculos débiles que se pueda dar en el proceso de sucesión en una empresa familiar, ¿cuáles deberían ser las consideraciones a tener en cuenta?



## ANEXO P: Currículum vitae de expertos<sup>4</sup>

Figura P1: Marcos Vergara



<sup>4</sup> Documentos obtenidos a través de las páginas web de la Universidad del Desarrollo, Universidad de Chile, EGADE Business School Tecnológico de Monterrey, Universidad del Pacífico y compartido por Denise Díaz de León

- Nota Técnica para Estimar Fronteras Estocásticas. *Estudios de Administración*. 2006 vol. 13, pp 47-66.
- Eficiencia Bancaria: Análisis de Razones Financieras. *Estudios de Sistemas de Información y Control de Gestión*, 2005, Vol 6, pp 107-135.
- Análisis de Gestión de Compañías de Seguros de Vida: Análisis de Razones Financieras. *Estudios de Sistemas de Información y Control de Gestión*, 2005. (Giovanni Malatesta)

#### Working Papers

- Financing and Advising Revisited. The Case of Complementaty Efforts. (Con Claudio Bonilla)
- Risk Aversion, Entrepreneurship and Share Contracts. (Con Claudio Bonilla y Jean Sepúlveda)
- Creación de Emprendedores: Ambiente económico y restricciones al emprendimiento (Con Jean Sepúlveda)
- Complementariedad de esfuerzos, tamaño del portafolio y participación patrimonial del Venture Capital.
- Eficiencia de Compañías de Seguros de Vida en Chile: Aproximación a través de Enfoque Paramétrico y no Paramétrico. Documento de Trabajo N° 5, 2009 *Superintendencia de Valores y Seguros, SVS*. (Con Giovanni Malatesta).
- A Probabilistic Purchasing Model under Uncertainty. *Working Paper*, Universidad de Chile. (Con Claudio Bonilla)
- "Productive Development or Social Policy? The Impact of the Seed Capital Program of SERCOTEC in Chile" *Working Paper*, Universidad de Chile. (Con Claudio Bonilla y Cristian Cancino)
- Estimación No Paramétrica de la Eficiencia del los Colegios en Chile *Working Paper*, Universidad del Desarrollo.
- Is Ownership structure a determinant of bank efficiency?. Documento de Trabajo N° 456, 2007 Banco Central de Chile. (Con Rodrigo Fuentes).
- Alternativa de cobro para las AFPs: un análisis de incentivos y propuestas. *Working Paper*, Universidad de Chile. (Con Claudio Bonilla).

#### Premios y distinciones

Beca completa de Postgrado en Magíster en Economía y Magíster en Finanzas.

**Manejo de Software**

Eviews, Stata, Gauss, Cristalball, Frontier 4.1 y DEAP 2.1

**Referencias**

**Claudio Bonilla**

Economista. Universidad del Chile.  
e-mail cbonilla@fen.uchile.cl

**Jean Sepúlveda**

Economista. Universidad del Desarrollo.  
e-mail jeansepulveda@udd.cl

---

**Figura P2: Vesna Mandakovic**

<p><b>VESNA MANDAKOVIC</b></p>	<p>Economics and Business School          Universidad del Desarrollo          Av. Plaza 680, Las Condes, Santiago, Chile          Office: (56-2)23279816          Email: vmandakovic@udd.cl</p>
<p><b>CURRENT POSITION</b></p>	
<p>Academic Director GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Chile, 2016-          Assistant Professor, Business and Economics School, Universidad del Desarrollo, 2011-</p>	
<p><b>EDUCATION</b></p>	
<p>Doctor in Economy, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), 2012</p>	
<p>Master in Economy, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), 2004</p>	
<p>Ingeniero Comercial, professional degree in Business Administration, Universidad del Desarrollo (UDD), 2000</p>	
<p>Bachelors' Degree in Business Administration, Universidad del Desarrollo (UDD), 2000</p>	
<p><b>RECENT PUBLICATIONS</b></p>	
<p>1. Amorós, J.E, Ciravegna, L., Mandakovic, V. and Stenholm, P (2017) "Necessity or opportunity? The effects of state fragility and economic development on entrepreneurial decisions" <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (forthcoming)</p>	
<p>2. Mandakovic, V., Amorós, J. E., &amp; Muñoz, P. A. (2016, December). "One Size Does Not Fit All: A Complexity-Based (Re) Examination of Entrepreneurial Ecosystems". In <i>Frontiers of Entrepreneurship Research</i>. Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.</p>	
<p>3. Amorós, J.E, and Mandakovic, V (2017) "Chilean Entrepreneurial Ecosystem: A gender analysis on entrepreneurial activity", in <i>Entrepreneurial Ecosystems and Growth of Women's Entrepreneurship: A Comparative Analysis</i>, (pp. 197-221).</p>	
<p>4. Guerra, M., Mandakovic, V., Pizarro, O., and Lepeley, M. T. (2016). "Dual Demand for Executive Education and Training: Individual Needs and Institutional Demand in Chile". In <i>Human Centered Management in Executive Education Global Imperatives, Innovation and New Directions</i>, Lepeley, M Kimakowicz E &amp; R. Bardy (pp. 30-48). Palgrave Macmillan UK.</p>	
<p>5. Mandakovic, V., Cohen B. and Amorós, J.E. (2015) "Entrepreneurship Policy and Its Impact on the Cultural Legitimacy for Entrepreneurship in a Developing Country Context". In <i>Entrepreneurship, Regional Development and Culture</i>, M. Peris-Ortiz &amp; J. M. Merigó-Lindahl, (Eds.). Springer International: New York, pp. 109-125.</p>	
<p>6. Lepeley, M T, Pizarro O and Mandakovic, V (2015) "Women Entrepreneurs in Chile: Three decades of Challenges and Lessons on Innovation and Business Sustainability" in <i>Female Entrepreneurship, in Transition Economies, Trends and Challenges</i>, Ramadani, V., Gerguri-Rashiti, S., &amp; Fayolle, A. (Eds) (pp.247-264). Palgrave Macmillan.</p>	
<p><b>RECENT REPORTS</b></p>	
<p>1. Mandakovic, V and Serrey, T (2017) Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2016.</p>	
<p>2. Abarca, A., Espinosa, J., Mandakovic, V., Rojas, P y Yañez, C. (2016) Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Regional del Bio-Bío 2014-2015. Universidad Católica de la Santísima Concepción/Universidad del Desarrollo/Universidad Técnica Federico Santa María: Concepción, Chile.</p>	
<p>3. Mandakovic, V., Abarca Montero, A., y Amorós, J. E. (2016). Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2015.</p>	
<p>CV Vesna Mandakovic, June 2017</p>	<p>Página 1</p>



#### GRANTS

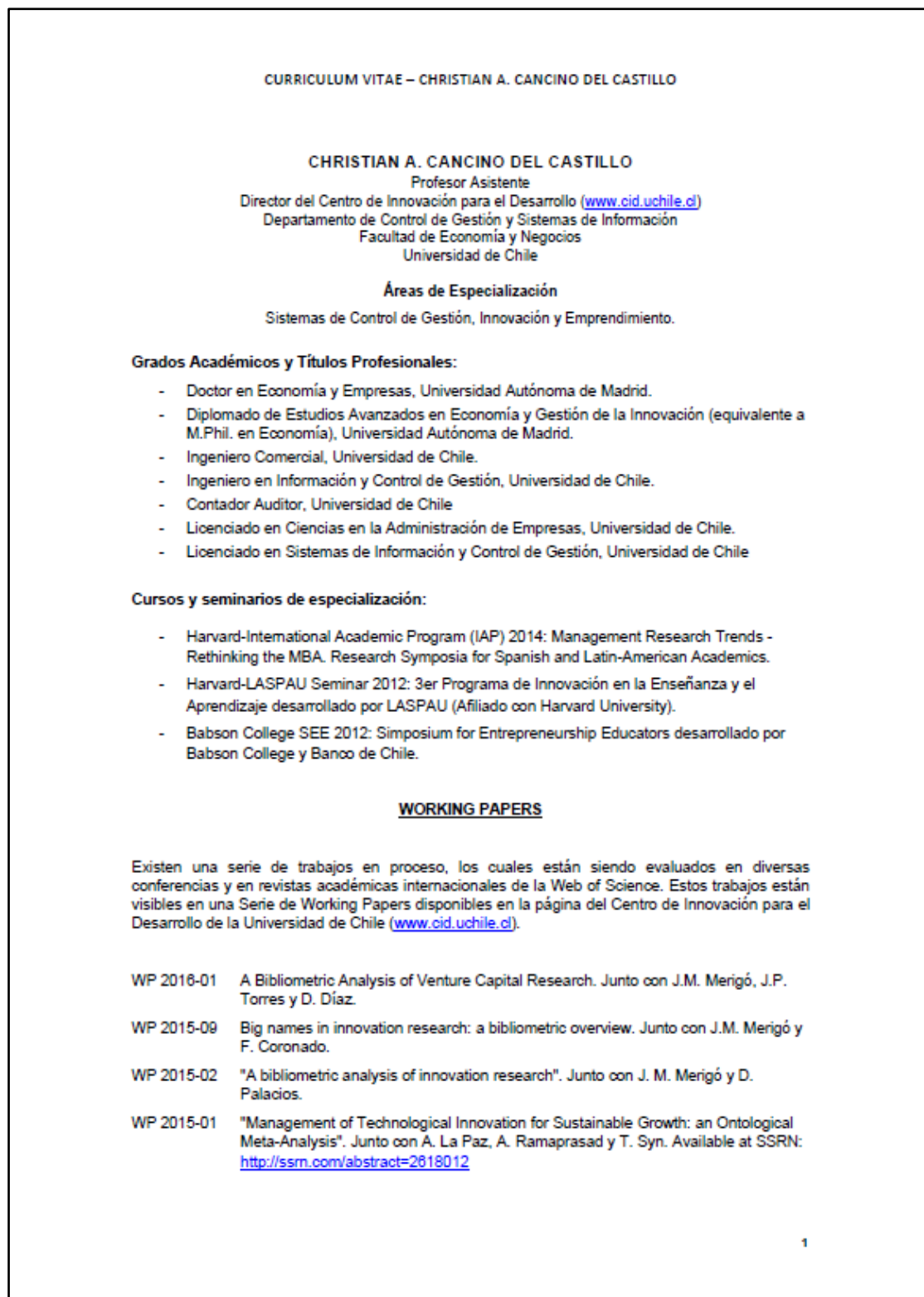
1. (2017) IDRC-Sistemas B, "Climate Change Risks and Opportunities for B Corporations in Latin America". Chilean team leader joint with Pablo Muñoz.
2. (2017) Social Sciences and Humanities Research Council of Canada Connection Grant, "From Exception to Rule: The Role of Regional Innovation Ecosystems in the Development of Women Entrepreneurs". Joint with Josephine McMurray, Katherina Kuschel, Kerstin Ertl Judith Sixsmith Heidi Sveistrup.
3. (2017) Atlas Foundation Liberating Enterprise and Entrepreneurship Grant, "Migrations and Entrepreneurship in Chile" Grant 6314. Joint with Cristian Larroulet.
4. (2016) BIARI ALUMNI RESEARCH INITIATIVE 2016-17, "Paradoxes of Innovation(s) in Latin America". Joint Pablo Calderon, Jose Hernandez and Marcos Teixeira.
5. (2015) Subsecretaría de Medio Ambiente "Seguimiento de Indicadores de Mortalidad y Morbilidad asociada a Material Particulado Respirable en las Comunas de Concepción Metropolitana" Joint with Claudia Blanco, Sabit Cakmak, Maria Angélica Rubio and Robert Dales.

#### CONFERENCES AND SEMINARS

1. Apablaza M, Amagada V and Mandakovic V, "Migrations and Entrepreneurship in Chile" in workshop "Migración: ¿un aporte al desarrollo?", Centro de Políticas Públicas de la Universidad del Desarrollo, 30 June 2017, Santiago Chile
2. Mandakovic, V "The Current State of Women's Entrepreneurship, the case of Chile", Panel ICSB Conference, 29 June 2017, Buenos Aires, Argentina
3. Mandakovic V and Muñoz P "Against the Odds: Social Enterprising in Deprived Areas" in 2nd Workshop Paradoxes of Innovation(s) in Latin America, 22-23 June 2017, Mexico City, Mexico
4. Mandakovic, V, Amorós JE and Muñoz, P "A complexity-based (re) examination of entrepreneurial regions" Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), 7-9 June 2017, Oklahoma, USA.
5. Amorós, JE and Mandakovic, V. "Romanticizing Penniless Entrepreneurs? The Relationship between Start-Ups and Human Wellbeing across Countries", BALAS Conference, 5-6 April 2017, Santiago, Chile
6. Mandakovic, V, Amorós JE and Muñoz, P "One Size Does Not Fit All: A Complexity-Based (Re) Examination of Entrepreneurial Ecosystems" Entrepreneurship Research Retreat 15-17 January 2017, Leeds, UK.
7. Mandakovic, V, Amorós JE and Muñoz, P "One Size Does Not Fit All: A Complexity-Based (Re) Examination of Entrepreneurial Ecosystems" ICSB Conference 15-18 June 2016, NJ/NY, USA.
8. Mandakovic, V. PDW: Global Imperatives, Innovation and New Directions Human Centered Management in Executive Education Iberoamerican Academy of Management Conference, 3-5 December 2015, Santiago, Chile.
9. Mandakovic, V. and Amorós, J.E. "Chilean Entrepreneurial Ecosystem: A gender analysis on entrepreneurial activity" Sociedad Economía de Chile (SECHI), 24-25 September 2015; Talca, Chile.
10. Mandakovic, V. and Amorós, J.E. "Chilean Entrepreneurial Ecosystem: A gender analysis on entrepreneurial activity" Dina Babson Conference, 8-9 June 2015; Boston, USA.
11. Amorós, J.E., Cohen, B. and Mandakovic, V. "Enhancing Local Entrepreneurship Ecosystems Policy and Cultural Legitimacy for Entrepreneurship", SMS Special Conference LATAM 3-5 March 2015, Santiago Chile.
12. Mandakovic, V and Muñoz, P. "Against the Odds: Social Enterprising in Deprived Areas" 1st Workshop Paradoxes of Innovation(s) in Latin America, 18-19 January 2017 Birmingham, UK



Figura P3: Christian Cancino



PUBLICACIONES

En el trabajo académico se pueden destacar dos líneas de investigación. La primera de ellas vinculadas al estudio del desarrollo de nuevas empresas en Chile, tanto desde una óptica de las características personales de los emprendedores, como desde la evaluación de impacto de los programas públicos de soporte productivo. Como segunda línea de investigación, destacan todas aquellas publicaciones ligadas a los Sistemas de Control de Gestión para apoyar la implementación de estrategias de negocio.

Merigó, J.M., Cancino, C., Coronado, F. & Urbano, D. (2016). Academic research in innovation: A country analysis. *Scientometrics*, 108(2), 559-593.

Coronado, F. & Cancino, C. (2016). Choosing Performance Measures for Incentive Compensation: Experimental Evidence. *Personnel Review*, 45(5), 850-870.

Cancino, C., Fariñas, A. & Coronado, F. (2016). Implementation Of A Balanced Scorecard In A Non-Profit Educational Foundation. *Multidisciplinary Business Review*, 9(1), 32-40.

Cancino, C., Bonilla, C. & Vergara, M. (2015). The impact of government support programs for the development of businesses in Chile. *Management Decision*, 53(8), 1736-1754.

Cancino, C. (2015). Mayor Innovación en la Cultura Empresarial. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 7(2), 32-39.

Cancino, C. & Coronado, F. (2014). Exploring the determinants of born-global firms in Chile. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 27(3), 386-401.

Díaz de León, D. & Cancino, C. (2014). De Emprendimientos por Necesidad a Emprendimientos por Oportunidad: Casos Rurales Exitosos. *Multidisciplinary Business Review*, 7(1), 48-56.

Cancino, C. (2014). Rapid Internationalization of SMEs: Evidence from born global firms in Chile. *Journal of Administrative and Social Sciences*, INNOVAR, 24, Edición Especial 2014, 141-151. DOI: 10.15446/innovar.v24n1spe.47614.

Cancino, C. & Coronado F. (2013). Reporte no Financiero a la Gestión Empresarial: Casos del Global Reporting Initiative en Chile. *Revista de Ciencia y Tecnología de América, INTERCIENCIA*, 38(4), 1-8.

Cancino, C. & Fariñas, A. (2013). Instrumentos de medición de la calidad educativa en Chile: Comentarios desde el Control de Gestión. *Revista Economía y Administración*, 161, 32-37.

Cancino, C., Coronado F. & Fariñas A. (2012). Antecedentes y Resultados de Emprendimientos Dinámicos en Chile. *Journal of Administrative and Social Sciences*, INNOVAR, 22(43), 19-32.

La Paz, A., Cancino C. & Miranda J. (2012). Start-ups success using public funds: university versus industry sponsorship. *Multidisciplinary Business Review*, 5(1), 38-45.

Bonilla, C. & Cancino C. (2011). The Impact of the Seed Capital Program of SERCOTEC in Chile. Inter American Developing Bank, working paper series n° IDB-WP-279.

Cancino, C. & Bonilla, C. (2011). Financiamiento público al emprendimiento en Chile. Un análisis exploratorio. *Revista Trend Management. Ed.: Management Made in Chile*, v.13, n°4.

CURRICULUM VITAE – CHRISTIAN A. CANCINO DEL CASTILLO

- La Paz, A., Laengle S. & Cancino C. (2010). The Core Skills of the CIO we need. *Dyna Journal*, 163(77), pp. 172-180.
- Cancino, C. & La Paz A. (2010). International New Ventures: Tres Casos Chilenos Exitosos. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, pp. 140-162.
- Cancino, C. & Morales, M. (2010). La racionalidad de comprometerse con el negocio. *Revista Trend Management. Ed. Especial: Management Made in Chile*.
- Cancino, C. & Bonilla, C. (2010). Impact of a Seed Capital Program in Chile. *Leadership*, n°24, diciembre.
- Cancino, C. (2009). Las distancias psicológicas y la velocidad de internacionalización de las PYMES chilenas. *Revista Economía y Administración*, n°157, pp. 68-75.
- Morales, M. & Cancino, C. (2009). La RSE como herramienta estratégica de negocio. *Revista Economía y Administración*, n°158, pp. 48-57.
- Cancino, C., Morales M. & Solaraffa V. (2008). Gestión Responsable del Negocio. *Revista Estudios de Información y Control de Gestión*, 14(1), pp. 8-25.
- Cancino, C., Pizarro, V. & Vergara, C. (2007). Transparencia en la gestión pública con Tecnologías de la Información. *Revista Contabilidad y Sistemas*, n°3(6), pp. 3-17.
- Pizarro, V. & Cancino, C. (2006). Influencia de las IFRS sobre el registro de intangibles. *Revista Contabilidad y Sistemas*, n°2(4), pp. 3-11.
- Cancino, C. (2006). La internacionalización de las PYMES. Proceso de internacionalización de PYMES madreñas. *Revista Contabilidad y Sistemas*, n°2(3), pp. 3-13.
- Cancino, C. (2005). Efectos del desarrollo tecnológico en el comercio exterior. *Revista Contabilidad y Sistemas*, n°1(1), pp. 57-70.



Figura P4: Denise Diaz de León


<p><b>M. en C. DENISE DÍAZ DE LEÓN BOLAÑOS</b>          ddh_denise@hotmail.com          5534007693</p>	
<p><b>Experiencia Laboral</b></p>	
<p>Asistente de Investigación. Departamento de Posgrado e Investigación de la UPHCSA-IPN. Enero 2017-a la fecha.          Coordinadora de Consultores junior y base de datos del Programa Cooperativas CDMX 2016 (junio 2016-Diciembre 2016)          Responsable de Base de datos y consultor junior del Programa Cooperativas CDMX 2015. (octubre 2015-mayo 2016)          Ina Banco. Ejecutiva de Fondos de Inversión. (2005-2011)</p>	
<p><b>Productividad Académica</b></p>	
<p>Publicación en Revista <i>Multidisciplinary Business Review (ABR)</i>. De Emprendimientos por Necesidad a Emprendimientos por oportunidad: Casos de Emprendimientos Rurales Exitosos          Capítulo de Libro. Características Organizacionales de las Cooperativas de la CDMX apoyadas por la STyFE en 2015. En Cooperativas CDMX 2015, Una Mirada a sus Realidades. IPN          Capítulo de Libro. Raíces y Creación de Cooperativas. Cooperativas CDMX 2015. En Cooperativas CDMX 2015, Una Mirada a sus Realidades. IPN          Capítulo de Libro. Discutiendo aportaciones de las sociedades cooperativas al desarrollo económico. Aspectos de Innovación y Desarrollo en las Organizaciones. Edit. TECOIS.          Capítulo de Libro. Mipymes de la Mixteca Alta del Estado de Oaxaca y el Crecimiento Económico de la Región. En el desarrollo de las organizaciones. En Investigaciones e intervenciones estratégicas en el campo de la Organización y su desarrollo. Edit. Lucrécia          Ponencia: Importancia de la capacitación a empresas rurales en San Pedro de Atacama, Chile. En Congreso Internacional de Investigación, Desarrollo Sustentable y Entorno Cultural del Área Económico Administrativa. 8 y 9 de mayo, 2015          Ponencia: Las microempresas rurales en México y Chile. En Jor. Coloquio de Investigación Interdisciplinario de UPHCSA. 4-6 de marzo, 2015          Ponencia: De emprendimiento por Necesidad a Emprendimiento por Estilo de Vida en Research and Education Symposium: Emprendimiento e Innovación de Alto Contenido Tecnológico, Santiago, Chile. 26 de noviembre, 2014          Ponencia: Mipymes de la Mixteca Alta del Estado de Oaxaca en la Economía del Conocimiento. En XI Congreso Nacional y IV Congreso Internacional del COLPARMEC "En los Umbrales de una Administración Global". 6 y 7 de octubre, 2014          Coordinación del libro Cooperativas CDMX 2016. Realidades y Perspectivas en proceso de publicación por editorial IPN. 2017.          Capítulo de libro. Modelo de Fortalecimiento de las Cooperativas en la Ciudad de México. En Cooperativas de la CDMX 2016. Perspectivas y Realidades. Ciudad de México: IPN.          Capítulo de libro. Caracterizando a las Sociedades Cooperativas de la CDMX. En Cooperativas de la CDMX 2016. Perspectivas y Realidades. Ciudad de México: IPN.          Capítulo de libro. Inclusión de los Jóvenes Estudiantes en los Programas Académicos de Investigación. En Cooperativas de la CDMX 2016. Perspectivas y Realidades. Ciudad de México: IPN.          Ponencia aceptada "Redes de Colaboración entre Sociedades Cooperativas" en el congreso A presentarse en Congreso Internacional de Investigación, Desarrollo, Sustentable y Entorno Cultural del Área Económico Administrativa 2017, Oaxaca, México. junio 2017.          Participante en el Protocolo de Investigación "Prototipo de una plataforma digital de colaboración entre cooperativas, escalable a otras organizaciones vulnerables de la CDMX" para SECITI Ciudad de México. En proceso de evaluación</p>	



Figura P5: José Ernesto Amorós

**JOSÉ ERNESTO AMORÓS ESPINOSA**

**Profesor del Departamento de Administración, Emprendimiento y Mercadotecnia**  
**Director del Doctorado en Ciencias Administrativas y del Doctorado en Ciencias**  
**Financieras**  
**amoros@itesm.mx**

**Santa Fe, Ciudad de México**  
**+ 52 (55) 9177 8000 ext. 7997**

El Dr. José Ernesto Amorós Espinosa asumió a partir de enero del 2016 el liderazgo de los doctorados de EGADE Business School, donde también es profesor y co-líder del Grupo de Investigación de Enfoque Estratégico (GIEES) en Emprendimiento y Liderazgo. Hasta diciembre de 2015, fue profesor titular en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, en Santiago de Chile, donde también fue Director Ejecutivo del Instituto de Emprendimiento y Coordinador del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en Chile.

Asimismo, fue investigador del Centro Entrepreneurship de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, donde realizó una estancia Postdoctoral dentro del Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología, Programa CONICYT-WorldBank. Adicionalmente, ocupó cargos directivos en los programas de Posgrado, fue Director de la Carrera de Administración de Empresas y Coordinador del Programa Emprendedor en el Tecnológico de Monterrey Campus San Luis.

El Dr. Amorós es miembro de la mesa directiva del GEM Mundial y forma parte del comité de investigación del mismo proyecto. En su labor dentro del proyecto GEM ha participado en la evaluación de políticas públicas pro-emprendimiento en diferentes países. Ha sido investigador invitado en el World Institute for Development Economics Research of the United Nations University (UNU-WIDER) y de proyectos asociados al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y al Banco Mundial. Es Vicepresidente de la Iberoamerican Academy of Management, y miembro de la Academy of Management, la Strategic Management Society, la Academy of International Business y del International Council of Small Business.

En su labor científica divulgativa, ha escrito más de 40 artículos académicos publicados en importantes revistas internacionales, tales como Small Business Economics, International Entrepreneurship and Management Journal, Journal of Business Research, Journal of Small Business Management, Technovation y Frontiers of Entrepreneurship Research. Además, es editor asociado del Journal of Business Venturing Insights y del International Entrepreneurship and Management Journal. Asimismo,

es co-autor de más de 30 monografías sobre la dinámica emprendedora en Chile y en el mundo en cooperación con importantes instituciones como el World Economic Forum. Adicionalmente, es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, SNI-Conacyt, y profesor visitante en varias universidades latinoamericanas y europeas.

El Dr. Amorós es Doctor Cum Laude en Ciencias Administrativas (2005) por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de la Universitat Ramon Llull (Barcelona, España). Cuenta con la Maestría en Mercadotecnia (1998) por el Tecnológico de Monterrey, donde con anterioridad se había graduado en la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas (1995).

---

Área de conocimiento: Emprendimiento

Cursos que imparte: Emprendimiento y Estrategias de Innovación; Diseño y Validación de Modelo de Negocio.

---

**Figura P6: Karen Weinberger**

**ANEXO W: Hoja de vida de Karen Weinberger**

Fuente: Universidad del Pacífico y Karen Weinberger

**KAREN WEINBERGER**

weinberger\_ke@up.edu.pe

Profesora principal de Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico, investigadora y consultora del Centro de Investigación (CIUP). Es magíster en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico y tiene un Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto (España). Es licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico.

Ha publicado libros y artículos vinculados al desarrollo de planes de negocio, el perfil de los emprendedores, el ecosistema de emprendimiento en el Perú y estrategias para la puesta en marcha y el crecimiento de nuevas iniciativas empresariales. Es profesora de los cursos Proyecto Empresarial y Desarrollo de Emprendedores, a nivel de pregrado y de los cursos Emprendimiento y Planes de Negocio, en el MBA y la Maestría de Dirección de Marketing y Gestión Comercial, respectivamente. Además es coordinadora de cursos vinculados al desarrollo de habilidades emprendedoras y a la promoción de una cultura empresarial, generadora de negocios innovadores y de alto impacto.

Forma parte de la Mesa Técnica de Emprendimiento del Ministerio de la Producción, del equipo de investigación del MIT REAP y es miembro del consejo directivo y comité consultivo de diversas instituciones del país.

## ANEXO Q: Guía de observación

Nombre de picantería: \_\_\_\_\_

Fecha y hora de la observación: \_\_\_\_\_

Instrucciones: analizar si se cumplen los aspectos a evaluar en base a la observación, de ser así se debe marcar con una (x) el cumplimiento. Se deja abierta la opción de completar mayor detalle, a través de la columna de comentarios de ser necesario.

Aspecto a observar	Acción a evaluar	Sí se cumple	No se cumple	Comentarios
Requisitos para ser profesional	Atiende al menos 6 días a la semana como picantería			
	Vende chicha de guiñapo			
	Varía el menú diario			
Atención al cliente	Sale a saludar / despedir al comensal			
	Pregunta al comensal si todo está bien			
Acondicionamiento de local	Expone utensilios propios de la picantería			
	El administrador hizo cambios en el local desde su fundación			
	Presenta cocina expuesta			
Identificación con la SPA	Expone distintivo de la SPA en su local			
Patrimonio Cultural	Expone algún distintivo que haga mención a ser Patrimonio Cultural			

Fuente: Elaboración propia



## ANEXO R: Picanteros participantes

**Figura R1: Alberto Gallegos y su madre Angélica Aparicio, fundadora de Los Geranios (Tiabaya)**



Fuente: Elaboración propia

**Figura R2: Hermanas Velmi y Beatriz Villanueva Salas, fundadoras de La Cau Cau Recreo Campestre y Laurita Cau Cau (Sachaca)**



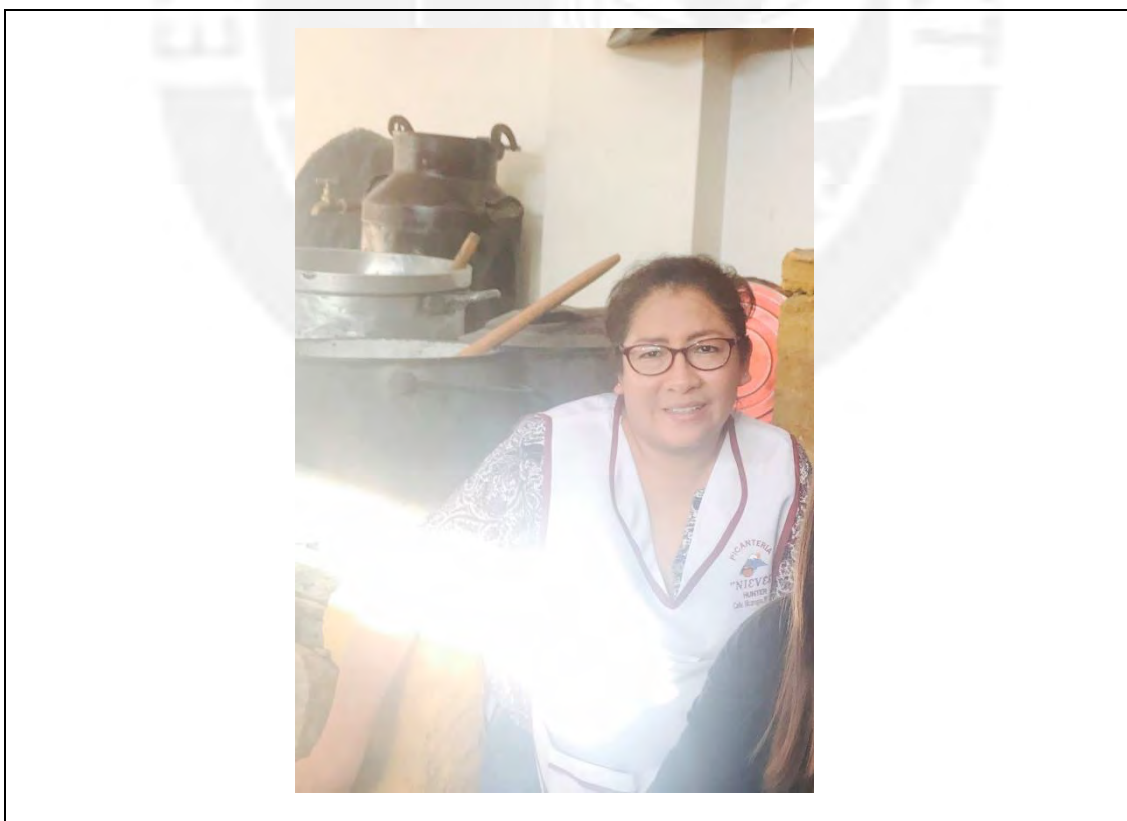
Fuente: Elaboración propia

**Figura R3: Señora Zoila Villanueva, fundadora de La Nieves (Hunter)**



Fuente: Elaboración propia

**Figura R4: Tatiana Villavicencio, actual administradora de La Nieves (Hunter)**



Fuente: Elaboración propia



**Figura R5: Lily Paucar, fundadora de La Dorita (Yanahuara)**



Fuente: Elaboración propia

**Figura R6: Buenaventura Palomino, actual administrador de La Palomino (Yanahuara)**



Fuente: Elaboración propia

**Figura R7: José Díaz, actual administrador de La Capitana (Cayma)**



Fuente: Elaboración propia

**Figura R8: Saida Villanueva Salas, fundadora de La Cau Cau II (Yanahuara)**



Fuente: Elaboración propia



**Figura R9: Picantería Doña Lucila, administrada por la señora Leonor Ticona (Characato)**



Fuente: Elaboración propia

**Figura R10: Rafael del Carpio, fundador de Los Leños de Yumina (Sabandía)**



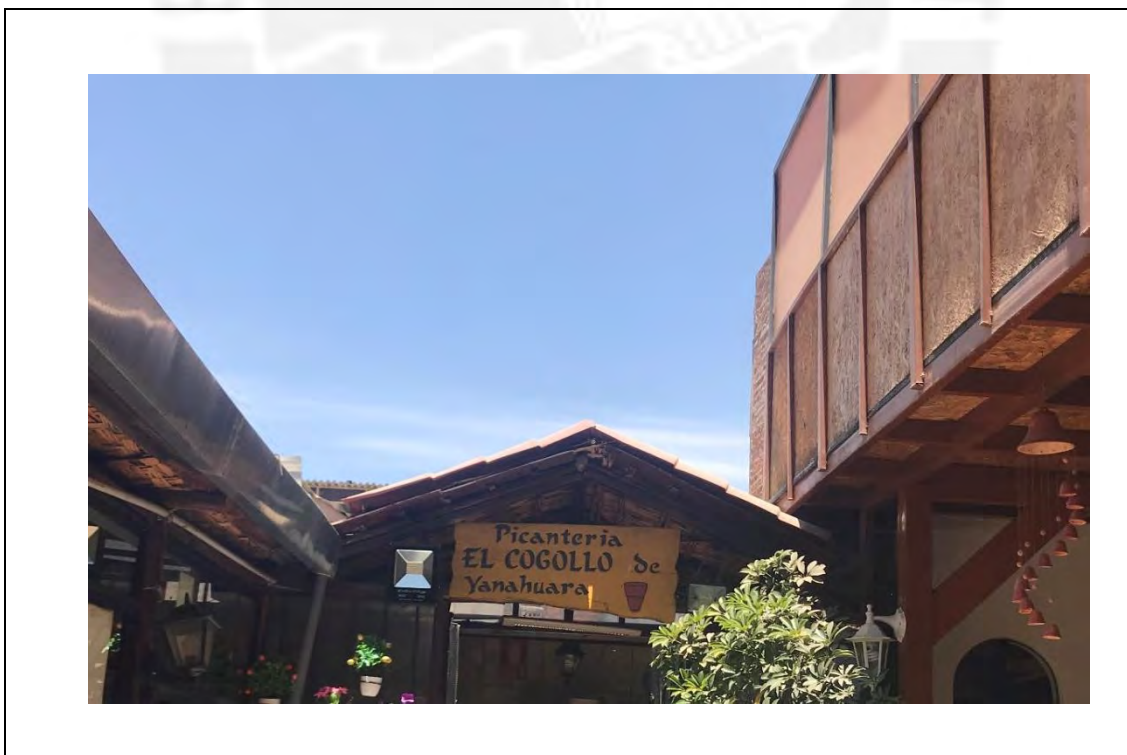
Fuente: Elaboración propia

**Figura R11: Maruja Ramos, fundadora de La Maruja (Cerro Colorado)**



Fuente: Elaboración propia

**Figura R12: Picantería El Cogollo Arequipeño, administrado y fundado por la señora Teresa Zamudio**



Fuente: Elaboración propia



## ANEXO S: Utensilios expuestos en locales

**Figura Q1:** Tipos de vasos para beber chicha de Guiñapo - Picantería *Los Leños de Yumina*



Fuente: Elaboración propia

**Figura Q2:** Pequeñas representaciones de antiguas picanterías arequipeñas - Picantería *El Cogollo Arequipa*





Fuente: Elaboración propia





## ANEXO T: Pequeñas representaciones de antigua picanterías

**Figura R1:** Pequeñas representaciones de antiguas picanterías arequipeñas - Picantería Nieves ubicada en distrito de Hunter



Fuente: Elaboración propia

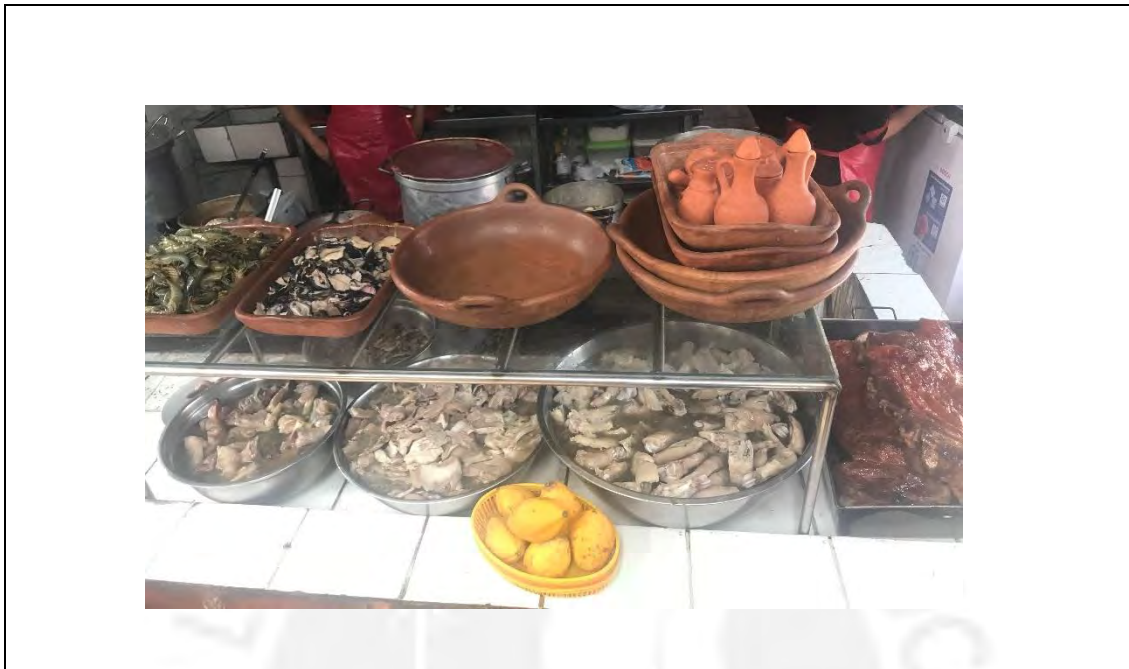
**Figura R2:** Pequeñas representaciones de antiguas picanterías arequipeñas - Picantería Los Leños de Yumina, ubicada en el anexo de Yumina (Sabandía)



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO U: Insumos expuestos

Figura S1: Insumos expuestos - Picantería *La Dorita*



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO V: Acta de asamblea Sociedad Picantera de Arequipa<sup>5</sup>

3

1

Tema: ASAMBLEA ORDINARIA

Dis 11 Mes 02 Año 16

ORDEN DEL DÍA

1. INFORME SOBRE CUANTÍA POR EL SERVICIO BRINDADO A CIUDADES PATRIMONIO.
2. PROYECTO FIESTA DE LA CHICHA 2016 Y ACTIVIDADES COLATERALES.
3. ELABORACIÓN DE UNA RUTA PICANTERA. (VISITOS)
4. SOLICITUD DE AUSPICIO PARA FESTIVAL DE POESÍA
5. VARIOS/OTROS
6. DESARROLLO DEL PROYECTO DE DOCUMENTAL SOBRE LA PICANTERÍA

---

1. Se le firmó un contrato con el comité organizador del evento. Se pide el documento referendado por el Alcalde (pdte. del comité) y la fecha de pago. Los picantereros acreedores deberán presentar factura (más IGV) por cobros.
2. El coordinador presentó la propuesta de hacer una semana de actividades culturales relacionadas a la picantería que tengan lugar antes de la Fiesta. Fue aceptado por unanimidad. Se elaborará proyecto.
3. Se formará grupo de trabajo para elaborar: mapa de Google, el señor Jorge Bedregal contactará a desarrolladores de Software para crear una aplicación para teléfonos inteligentes.

andres

<sup>5</sup> Documento compartido por el Coordinador General de la SPA, Miguel Barreda.





(2)

Tema:

M 02 16

El socio Armando Espino sugiere la creación de un "menú turístico" por costo público que pueda ofrecerse con los paquetes turísticos. Ello implica que se oferte un servicio turístico, basado ante todo en información.

4. Se presentó la reunión. Se espera respuesta de los picanteños.
2. Saide Villanueva propone que este año sea otro picanteño de que haya la demostración de la elaboración de la chicha de quíñaga, porque ello quiere que se tiene un propio stand.
6. Miguel Tamade propone hacer un documental sobre los picanteños, por lo cual presentará proyectos y acudiré a los picanteños o recopilaré fotografías.
5. Se debe hacer una actualización de la base de datos.
5. A sugerencia de la socia Dor Postigo, se propone la impresión de postales artísticas por vender o regalar en los picanteños.
3. Se propone la confección de merchandising: vasos, delantales, cacharos de palo, etc. objetos de cerámica. Por la siguiente asamblea se presentarán propuestas.
5. Se propone ir a la plaza como punto de congruación (\*).

andos



(5)

Tema: 53 M 02 16

la Asamblea culminó a las 18.30 horas.  
 la siguiente Asamblea tendrá lugar el jueves 14 de  
 abril en local de El Charcatito a las 12 PM.

(b) la propuesta es ir a Camaná o a Mollendo. Se exige  
 la Puente de Bombón.

**GRUPO DE TRABAJO FIESTA DE LA CHICHA Y PROLOGAMA  
 CULTURAL:**

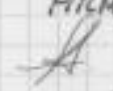




Miguel Tamade	Juan Guillen Capiro
Otto Fernández	Pedro Robinson
Jorge Bedregal	
Cintya Valdivia	

**GRUPO DE TRABAJO PUERTA DE LAS PICANTERIAS**

Armando Espino	Cintya Valdivia
Otto Fernández	
Miguel Tamade	

**GRUPO DE TRABAJO MENCIONADOS:** Monica Huante, Bos Rolip

**ASISTENTES**



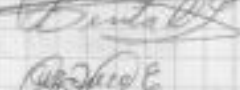


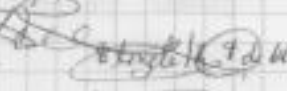
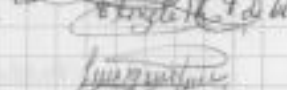


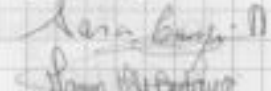
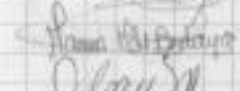
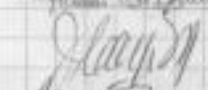

NOMBRE Y APELLIDOS	FIRMA
Armando Espino	
WALTER CAPIRO	
Rafael Tamade Juan	
Arinda Torres Guillen	
gladys Bujaga for Valdivia	

andos

4

Fecha: 30/05/16

Hora: 11:02

NOMBRE Y APELLIDOS	FIRMA
Picanteria Antigua	
Picanteria "Dona Lucia" (Characato)	
Picanteria Rincón Galán	
Picanteria Los Lenos	
La Fonda del Labrego	
Picanteria el Characato	
Picanteria "Dona Blanca" Characato	
Picanteria "Ledy" Characato	
Picanteria "Nieves"	
Los Gatos Mexiquenses	
La Nueva Palomina	
JUAN GUERRA CARPIO MUÑOZ	
Miguel Banda Delgado	

## **ANEXO W: Confraternización de los miembros de la Sociedad Picantera de Arequipa**

**Figura W1: Congreso de ciudades patrimonio**



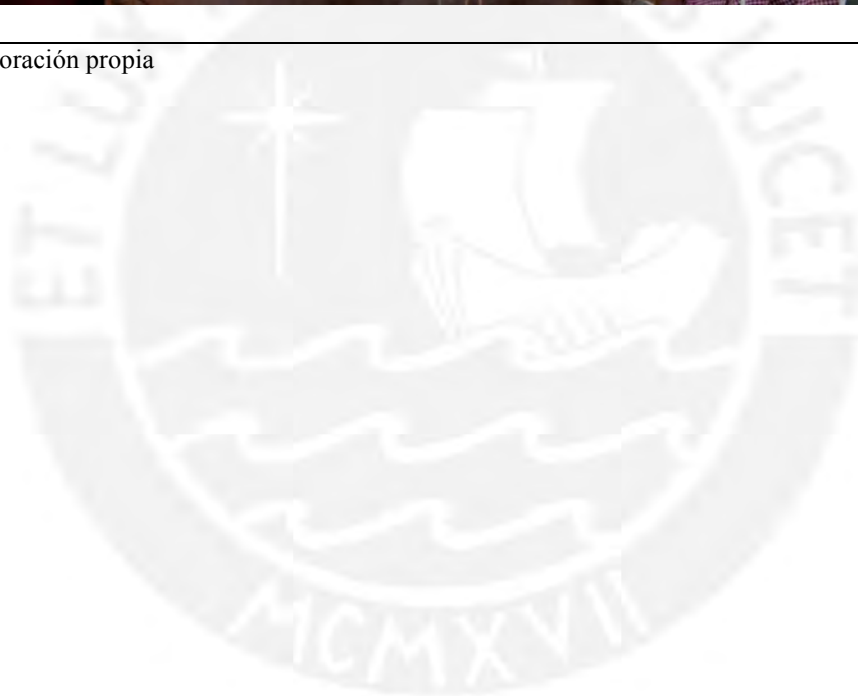
Fuente: Elaboración propia

**Figura W2: trabajo en equipo**





Fuente: Elaboración propia





**Figura W3: Almuerzo de la Junta Directiva**



Fuente: Elaboración propia

**Figura W4: algunas mujeres picanteras de la SPA**



Fuente: Elaboración propia

**Figura W5: Diversidad en la SPA**



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO X: Creación de vínculos débiles

**Figura X1: Eventos que promueven la extensividad y difusión**



Fuente: Elaboración propia



## ANEXO Y: Distintivos usados en las picanterías

**Figura T1:** Distintivos usados en las picanterías Picantería *Nieves*



Fuente: Elaboración propia

**Figura T2:** Distintivos usados en las picanterías Picantería *Laura Cau Cau*



Fuente: Elaboración propia

**Figura T3:** Distintivos usados en las picanterías Picantería *Doña Lucila*



Fuente: Elaboración propia